

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**

**CONTABLES**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL**

**DEPARTAMENTO DE CUENTAS CLAVES DE LA EMPRESA**

**ARCA CONTINENTAL EN ECUADOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA**

**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**VALERIA NATHALY BASANTES SALAZAR**

**DIRECTOR: IVAN RUEDA**

**QUITO, 2015**



## **HOJA DE DIRECTORES**

**Directora:** Ing. Iván Rueda MBA

**Informante 1:** Ing. Freddy Arevalo. MBA

**Informante 2:** Ing. Paul Idrobo MBA

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a Dios, a mis padres, a mi hermana y a mi sobrino quienes me han impulsado a seguir adelante, a cumplir mis metas y sobre todo me han brindado el apoyo para poder llegar a esta instancia de mis estudios.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por darme la fuerza, la valentía y por estar presente en cada paso de mi vida.

A mis padres por el amor y el esfuerzo que me han demostrado para poder llegar a culminar una etapa de mi vida, a mi hermana quién ha estado presente en todo momento de mi vida y ha sido una guía en mi camino. A mi novio por demostrarme su cariño, amor y sobre todo el apoyo que me ha dado en todo este caminar y a todas esas personas quienes con su ayuda y comprensión me alentaron a lograr esta meta.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>HOJA DE DIRECTORES.....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>iv</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ARCA CONTINENTAL ECUADOR</b>	
<b>(ACE).....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Análisis Externo.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1. Factor Económico.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.2. Factor Político Legal .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.3. Factor Socio-Culturales .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.4. Factor Tecnológico .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.5. Factor Ambiental.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.6. Entorno competitivo.....</b>	<b>7</b>

<b>1.2.</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>9</b>
1.2.1.	Reseña histórica.....	9
1.2.2.	Ubicación.....	10
1.2.3.	Estructura Organizacional .....	12
1.2.4.	Portafolio de productos.....	13
1.2.5.	Giro del negocio.....	16
1.2.6.	Clientes .....	17
1.2.7.	Misión .....	18
1.2.8.	Visión.....	18
1.2.9.	Valores.....	18
<b>1.3.</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>19</b>
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>21</b>
<b>2.</b>	<b>PROCESOS ACTUALES.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>22</b>
2.1.1	Procesos .....	22
2.1.1.1	Ventajas del enfoque a procesos.....	23
2.1.2	Diagramación.....	24
2.1.2.1	Diagramas de flujo .....	24
2.1.3	Análisis de Valor Agregado:.....	26
<b>2.2</b>	<b>Situación actual .....</b>	<b>26</b>
2.2.1	Identificación de Procesos.....	26
2.2.2	Análisis de Valor Agregado por proceso .....	27
2.2.2.1	Gestión de Negociación Clientes KKAA .....	28
2.2.2.2	Programación DMI KKAA .....	29
2.2.2.3	Ingreso de facturas clientes KKAA .....	30
2.2.2.4	Pago Fondos Promocionales Clientes KKAA .....	31

2.2.2.5	Información Comercial Canal KKAA.....	32
2.2.2.6	Gestión Televenta Clientes KKAA .....	33
2.2.2.7	Gestión de Negociación Máquinas Vending.....	34
2.2.2.8	Proceso Operativo Máquinas Vending.....	35
2.2.2.9	Mantenimiento Máquinas Vending .....	36
2.2.2.10	Compras Material Publicitario .....	37
2.2.3	Diagramación de Procesos.....	39
2.2.4	Análisis de debilidades y oportunidades .....	39
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>51</b>
<b>3.</b>	<b>PROCESOS PROPUESTOS.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>51</b>
3.1.1	Mejoramiento de procesos.....	51
3.1.2	Mapa de procesos .....	54
3.1.3	Manual de procedimientos .....	55
<b>3.2</b>	<b>Situación propuesta.....</b>	<b>55</b>
3.2.1	Mapa de procesos .....	56
3.2.2	Análisis de valor agregado mejorado .....	60
3.2.3	Manual de Procedimientos .....	72
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>74</b>
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1</b>	<b>Propuesta de Implementación para el Departamento de Cuentas Claves .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2</b>	<b>Desarrollo de los planes de mejora .....</b>	<b>76</b>
<b>CAPITULO V.....</b>		<b>85</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusiones. ....</b>	<b>85</b>



<b>5.2</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>86</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>88</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clientes de Arca Continental Ecuador .....	17
Tabla 2. Análisis Financiero .....	19
Tabla 3. Diagramación de Procesos .....	25
Tabla 4. Inventario de Procesos del Departamento de Cuentas Claves.....	27
Tabla 5. Debilidades y Oportunidades de Gestión de Negociación KKAA.....	40
Tabla 6. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Programación DMI.....	41
Tabla 7. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Pago de Fondos Promocionales clientes KKAA .....	42
Tabla 8. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Ingreso de facturas .....	43
Tabla 9. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Pago de Fondos Promocionales .....	44
Tabla 10. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Información Comercial Canal KKAA.....	45
Tabla 11. Análisis de Debilidades y oportunidades de Gestión Televenta Clientes KKAA	46
Tabla 12. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Gestión de Negociación Máquinas Vending .....	47
Tabla 13. Análisis de Debilidades y Oportunidades del Proceso Operativo Máquinas Vending .....	48
Tabla 14. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Mantenimiento Máquinas Vending .....	49

Tabla 15. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Compras Material Publicitario .....	50
Tabla 16. División de Procesos .....	57
Tabla 17. Lista de los procesos mejorados del Departamento de Cuentas Claves .....	59
Tabla 18. Planes de Mejora .....	77
Tabla 19. Costos y tiempos de Procesos Misionales .....	81
Tabla 20. Resumen de los Procesos Misionales .....	81
Tabla 21. Crecimiento en Ventas .....	83
Tabla 22. Análisis Costo Beneficio .....	83

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación de Mercado.....	8
Figura 2. Distribución Numérica .....	9
Figura 3. Mapa de la Republica del Ecuador.....	11
Figura 4. Mapa funcional de Arca Continental Ecuador .....	13
Figura 5. Mapa estructural de Arca Continental Ecuador .....	13
Figura 6. Logomarcas de Gaseosas .....	15
Figura 7. Logo marca de Dasani.....	15
Figura 8. Logo marca de jugos del Valle .....	15
Figura 9. Logo marca de Powerade .....	16
Figura 10. Logo marca de Fuze tea .....	16
Figura 11. AVA Gestión de Negociación.....	29
Figura 12. AVA Programación DMI.....	30
Figura 13. AVA Ingreso de Facturas Clientes KKAA .....	31
Figura 14. AVA Pago de Fondos Promocionales clientes KKAA .....	32
Figura 15. AVA Información Comercial canal KKAA.....	33
Figura 16. AVA Gestión Televenta Clientes KKAA .....	34

Figura 17. AVA Gestión de Negociación Maquinas Vending .....	35
Figura 18. Proceso Operativo Máquinas Vending.....	36
Figura 19. Mantenimiento Máquinas Vending.....	37
Figura 20.Compras Material Publicitario .....	38
Figura 21.Mapa de Procesos Arca Continental .....	57
Figura 22. AVA Gestión de Negociación.....	62
Figura 23. AVA Gestión de Compras .....	64
Figura 24. AVA de Gestión de Ventas .....	66
Figura 25. AVA Administración de equipos de frío/ Vending.....	67
Figura 26. AVA de DMI Programación .....	68
Figura 27. AVA Gestión de Ingreso de Facturas .....	69
Figura 28. AVA de Gestión de Mantenimiento.....	71

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las nuevas tendencias de consumo han llevado a que los consumidores busquen con más frecuencia comprar en cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia, este canal actualmente en el Ecuador se encuentra en crecimiento y expansión, por lo tanto Arca Continental del Ecuador consciente de la expansión y el potencial de este canal demanda una reestructura comercial y administrativa completa.

El Diseño de sistema de gestión procesos en este canal permitirá entender, comprender y cuantificar los procesos actuales y proponer un plan de mejora de los mismos; en busca de eficiencias que permitan operar al área comercial de manera más simplificada satisfaciendo a todos sus clientes con productos de calidad, servicio de excelencia y con el soporte de un estructura organizacional sólida.

## INTRODUCCIÓN

Un sistema de diseño de gestión por procesos permite a las empresas que el concepto de calidad se gestione correctamente, orientado a los objetivos de las empresas. Todo aquello que es repetitivo puede ser sistematizado para hacerlo más eficiente y eficaz. Esto permite ir dominando y mejorando continuamente los procesos críticos de la compañía, para lograr cumplir con esto es necesario regirse a ciertas directrices como son las Normas ISO 9001 y 9004, las mismas que se encargan de gestión de calidad y medio ambiente. Los beneficios de la aplicación de estas directrices permite que los clientes reconozcan los bienes y servicios que consumen, generando una conciencia en los negocios para mejor y solucionar problemas que mantengan al cliente satisfecho en varios aspectos: cobertura de stock, entrega eficiente y cumplimiento de requerimientos del cliente.

Arca Continental del Ecuador S.A., con el objetivo de seguir siendo el líder en bebidas no alcohólicas en el Ecuador, mejorar su ejecución en el punto de venta y satisfacer a todos sus clientes, demanda mejorar sus procesos internos, entre esos está el departamento de Cuentas Claves, quienes en la actualidad representan el 12% de las ventas totales.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ARCA CONTINENTAL ECUADOR (ACE).**

#### **1.1. Análisis Externo**

##### **1.1.1. Factor Económico**

Dentro del consumo de alimentos, existen patrones que cambian con el pasar del tiempo, y de alguna manera estos se ven reflejados en los gastos de los hogares en el Ecuador. Según el INEC, el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas está en primer lugar ocupando el 24% del total de los gastos, en segundo lugar está el gasto de transporte con el 15%, un 10% se usa en bienes y servicios diversos. El 8% se ocupa en prendas de vestir y calzado, de igual forma el 8% se emplea en restaurantes y hoteles y un 7% es destinado a salud, al igual que en alojamiento, agua, electricidad y gas.

Dentro de la estructura de gastos, los hogares pobres y vulnerables dedican un mayor porcentaje del gasto en alimentación, mientras que los hogares de clase media y alta tienden a gastar proporcionalmente más en artículos para el hogar, comunicaciones, recreación, cultura y educación.



Los ingresos y gastos de los hogares urbanos cambian con el tiempo. En el año 2004 existían 1.861,9 millones de hogares, en donde su ingreso promedio mensual por hogar era de \$469. En el año 2012 el número de hogares crece a 2.274,3 millones con un ingreso promedio mensual de \$892 por hogar. Entre el 2004 y el 2012 existe un importante aumento porcentual del gasto en comunicaciones y transporte. En el año 2004 se gastaba el 12% en transporte y el 2% en comunicación. En el año 2012, el gasto en transporte es del 15% y un 5% en comunicación. A diferencia de alimentos y bebidas no alcohólica que decrece del 23% en el año 2004 a un 22% en el año 2012.

El principal gasto de los hogares es el gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas; representan el 22% de consumo. Este gasto ha aumentado en un 33% en dólares constantes.

En el periodo de estos años 2004 a 2012, aumenta de manera el gasto en bebidas no alcohólicas. En dólares corrientes, en el año 2004 el gasto mensual de bebidas no alcohólicas es de \$13,3 millones y crece en el año 2012 a \$41,9 millones.

El mayor cambio en la estructura de gasto del 2004 al 2012 es el gasto en comunicaciones. Este aumenta en más de un 300% en el período. El cambio de estructura se da en todas las regiones y se debe principalmente al aumento de gasto en los hogares pobres y vulnerables.

El aumento en el gasto en comunicaciones se debe al importantísimo acrecimiento en el gasto de telefonía celular e internet.

#### **1.1.2. Factor Político Legal**

En lo relacionado al ámbito tributario, se puede mencionar que existen dos impuestos que gravan directamente los productos de Arca; en primer lugar, el Impuesto a los Consumos Especiales ICE, que de conformidad con el Art.82 de la Ley de Régimen Tributario Interno, fija una tarifa impositiva del 10% para las bebidas gaseosas, donde precisamente recaen el mayor porcentaje de ventas de ACE.

El segundo impuesto que grava los productos de ACE, es el IVA 12% sobre el precio de venta, además existe un impuesto adicional que es el Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas no Retornables (IRBP); el mismo se lo analizará posteriormente con más detalle.

En el ámbito sanitario se puede mencionar que el Gobierno Nacional con la finalidad de mejorar los hábitos de consumo en la población, a partir del 25 de Septiembre de 2014 oficializó la reforma al Reglamento Técnico Ecuatoriano INEN 022, que regula el etiquetado de alimentos procesados, incorporando semáforos nutricionales, que alertan a los consumidores sobre el contenido de azúcar, sal y grasa de estos productos; en el caso de ACE,

aproximadamente el 90% de sus productos tienen un contenido alto de azúcar, lo que es declarado mediante el semáforo.

Dentro de este contexto, vale la pena mencionar que en los últimos meses el Gobierno Nacional ha mencionado la posibilidad de crear un tributo a la comida chatarra, que afectará a los productos con altos contenidos de azúcar, sal y grasa, sean alimentos procesados o preparados, con la finalidad de incentivar hábitos de consumo más sano en la dieta de los ecuatorianos, y evitar el consumo de alimentos a los cuales asocia enfermedades cardiovasculares y diabetes. Al respecto, debo mencionar que no concuerdo con la política del régimen pues los hábitos de consumo son únicamente una parte del problema y no se les puede atribuir exclusivamente la causa de las enfermedades antes mencionadas, pues existen otros factores exógenos y de hábito de las personas que determinan su desarrollo.

Como conclusión se establece que el entorno político y legal para las actividades comerciales de ACE se presenta difícil, la política del gobierno encaminada a des-incentivar los productos con alto contenido de azúcar, inclusive mediante impuestos, determinan que la compañía se adapte a este entorno y encuentre nuevas estrategias para lograr la fidelización de sus consumidores y mantener sus productos vigentes en el mercado.

### **1.1.3. Factor Socio-Culturales**

Las empresas se crean para satisfacer las necesidades del consumidor, por lo tanto un cambio o alerta a estas exigencias y expectativas del mercado impactará al giro del negocio, obligándola a la compañía a adaptarse a la misma.

Existen varios factores y atributos que el consumidor da a las bebidas, para saber los cambios del consumidor existen empresas que realizan estudios de mercado, para asegurar el éxito de la compañía, ACE lo hace a través de usos técnicos, estudios y herramientas en donde se describe como está la competencia, los canales de distribución, puntos de ventas, publicidad en el mercado y sobre todo precios. De este modo ACE, está presente en todos los puntos de venta, satisfaciendo las preferencias del consumidor.

### **1.1.4. Factor Tecnológico**

El factor tecnológico ha revolucionado el mundo y hoy en día Ecuador busca que grandes emprendedores que confían en el país, en la capacidad productiva, en los estímulos a la producción contenidos en los instrumentos creados por el gobierno favorezcan la actividad empresarial. Así mismo se entiende que la apuesta empresarial que hoy se convoca, responde a otros factores claves en el que se hace productivo, como son: los niveles de seguridad empresarial y de confianza que Ecuador está generando.

Las industrias en el mundo buscan cumplir el gran objetivo de lograr un desarrollo sostenible y sustentable.

ACE inició la construcción de una planta productora en el poblado de Machachi – Pichincha. La ampliación de esta planta incorpora tecnologías de vanguardia y aumento de líneas de producción que optimizan el consumo de energía y contribuyen a su estrategia integral de sustentabilidad.

#### **1.1.5. Factor Ambiental**

El 25 de Noviembre de 2011, se creó la ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado; la cual pretende disminuir la contaminación ambiental y estimular el proceso de reciclaje, para lo cual se establece el Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas no Retornables (IRBP), que graba el embotellamiento de bebidas alcohólicas, no alcohólicas, gaseosas, no gaseosas y agua en botellas plásticas no retornables, así como su importación. El Impuesto Ambiental es de hasta \$0.02 ctvs. Por cada botella plástica no retornable, el cual es redimible, es decir, puede ser devuelto en su totalidad con la recuperación de las botellas. Lo que se busca es evitar la contaminación por los desperdicios del plástico en las ciudades y playas. Están exentas las botellas plásticas para uso de lácteos y medicamentos. SRI (2011)

Arca Continental Ecuador con el fin de recolectar la mayor cantidad de botellas plásticas no retornables, ha implementado un sistema recolección en

Quito y Guayaquil, el mismo que realizar alianzas con puntos estratégicos, tales como las estaciones de servicio, también se han implementado clientes para que puedan receptar estas botellas. Todas las botellas receptadas en estos puntos, son retiradas por camiones logísticos de Arca y llevadas al centro de acopio central de cada ciudad.

Actualmente Arca Continental Ecuador recolecta más del 69% de los envases plásticos no retornables que produce y comercializa en el mercado Ecuatoriano; en el año 2012 se recolectó 8.906 toneladas de PET teniendo un equivalente a \$391 Millones de Dólares.

La responsabilidad ambiental actual de Arca Continental Ecuador y The Coca-Cola Company en Ecuador, está enfocada principalmente a mantener el proyecto de fundación Coca-Cola, mismo que busca descontaminar las islas Galápagos, realizando limpiezas masivas con voluntarios de todo el país.

Además, se ha introducido al mercado el nuevo envase Ecoflex de Dasani, el cual ha reducido un 15% el gramaje de PET.

#### **1.1.6. Entorno competitivo**

Arca Continental Ecuador es el único embotellar de The Coca-Cola Company en Ecuador, líder del mercado de consumo masivo de bebidas no alcohólicas; a pesar de su liderazgo, existen otras empresas dedicadas a la

misma actividad económica, y que hoy en día están entrando agresivamente en el mercado a un precio más accesible y con diferentes tamaños de empaques. Estos factores han causado que la participación de Arca Continental Ecuador baje en estos últimos años.

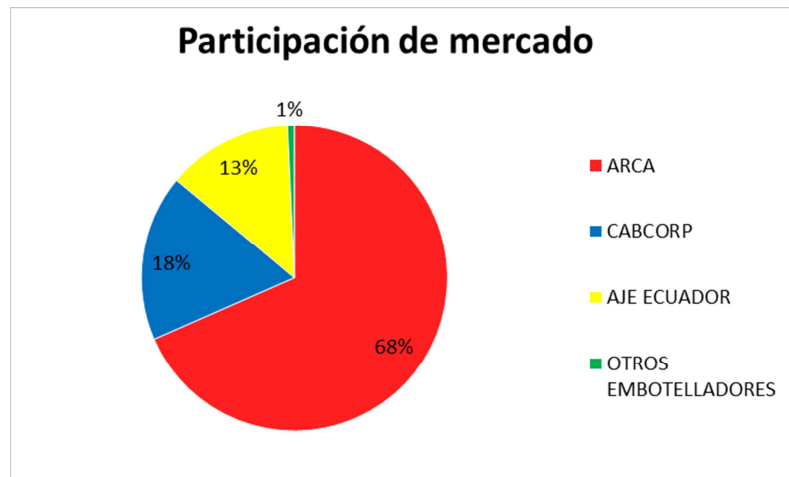


Figura 1. Participación de Mercado

Fuente: Nielsen, 2014

En la Figura N°1 se observa la participación de mercado en el mes de septiembre, en la categoría de gaseosas, a nivel país y en todos sus tamaños. Arca Continental Ecuador tiene un 68% de participación, siendo el líder en este segmento.

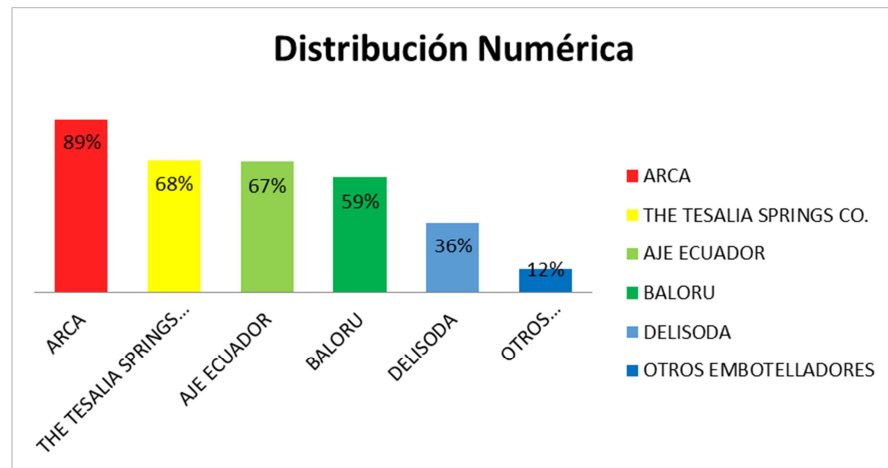


Figura 2. Distribución Numérica

Fuente: Nielsen, septiembre 2014

En el Figura 2, se puede apreciar el porcentaje de distribución numérica que tiene cada empresa de bebidas no alcohólicas en todo el Ecuador. Con un 89% ACE y 68% Tesalia Springs (actualmente Pepsico); son las dueñas del mercado.

## 1.2. ANALISIS INTERNO

### 1.2.1. Reseña histórica

Ecuador Bottling Company Corp. (EBC), surge de la fusión de grupos empresariales importantes, quienes desarrollaron el mercado de Coca-Cola en el país a través de los centros de distribución y plantas embotelladoras que operaban desde el año de 1.940 en las regiones más importantes del país. Los Grupos Correa, Noboa y Herrera-Eljuri tuvieron un papel protagónico en el desarrollo del mercado de Coca-Cola en el Ecuador,



contribuyeron al crecimiento de la marca y promovieron la generación de trabajo para miles de ecuatorianos.

En el año 2010 se concretó una alianza estratégica con Ecuador Bottling Company para juntos crear un sólido vehículo de crecimiento sostenido que permita multiplicar las oportunidades de creación de valor en Centro y Sudamérica; de esta alianza con Arca Ecuador.

En el año 2011 Arca y el grupo Continental con sede en México, juntan sus esfuerzos y forman el Grupo Arca Continental, convirtiéndose en el tercer embotellar más grande del mundo.

ACE, como embotellador oficial avalado por The Coca Cola Company, en el Ecuador comercializa una gran variedad de productos, enfocándose en el mercado de bebidas no alcohólicas. En la actualidad ACE posee productos en cinco categorías de bebidas como son: las bebidas gaseosas, aguas, bebidas isotónicas, jugos y té.

### **1.2.2. Ubicación**

Arca Continental Ecuador cuenta con 3 plantas de producción Quito, Santo Domingo y Guayaquil, ubicadas estratégicamente para el abastecimiento de productos a todas las agencias del país; además cuenta con 32 agencias a nivel nacional y centros de abastecimiento para satisfacer la demanda.



- ACE para controlar su proceso de comercialización ha colocado estratégicamente en el territorio ecuatoriano 32 centros de distribución llamados también agencias de distribución.
- ACE posee seis Regiones Comerciales: Quito, Costa Norte, Sierra Norte, Guayaquil, Austro y Costa Sur.
- Las Regiones Comerciales de Quito, Costa Norte y Sierra Norte forman la División Norte, mientras que las Regiones de Guayaquil, Austro y Costa Sur forman la División Sur, como se puede apreciar la empresa ha dividido al territorio ecuatoriano en dos partes bien definidas con el objetivo de obtener un control eficiente de la Operación del Negocio.
- ACE cuenta con una flota propia de distribución, la misma que incluye camiones logísticos y camiones de venta y entrega, de esta manera mediante un ruteo periódico se busca cubrir el 100% de la geografía poblada del Ecuador (actual cobertura 78%).

### **1.2.3. Estructura Organizacional**

Dentro de la capacidad de comercialización y Marketing, ACE está organizada en base a dos grandes funciones: por un lado se encuentran las

áreas que corresponden a la operación del negocio; y por otro, las áreas que brindan soporte a las primeras.

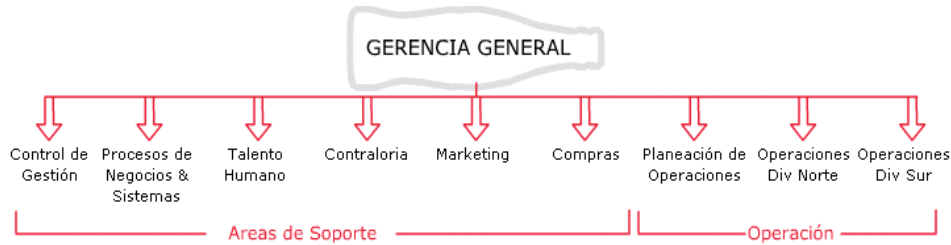


Figura 4. Mapa funcional de Arca Continental Ecuador

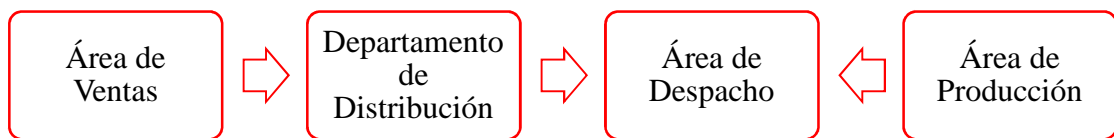


Figura 5. Mapa estructural de Arca Continental Ecuador

Actualmente ARCA, cuenta con una sólida estructura comercial y de producción, con las cuales se controla la operación y ejecución de gran parte de los procesos de la compañía.

#### 1.2.4. Portafolio de productos

A continuación se detallará el portafolio de productos que presenta ACE como embotelladora de The Coca-Cola Company.

Dentro de los productos producidos y comercializados por ACE, encontramos productos en tamaños personal que van desde 192mililitros

(ml) hasta 1000ml y tamaños familiares que van desde 1000ml hasta 3000ml.

En cuanto a los empaques utilizados en el embotellamiento de los productos bajo la marca The Coca-Cola Company, ACE utiliza envases retornables y no retornables, los mimos son identificados con las nomenclaturas PET que significa plástico no retornable, RPET plástico retornables y GRB vidrio retornable.

ACE produce y comercializa bebidas carbonatadas (con gas C/G) y no carbonatadas (sin gas S/G), estas bebidas aplican para los diferentes mercados productos en los que ACE y The Coca-Cola Company participan.

A continuación se detallará el portafolio de productos que presenta ACE como embotelladora de The Coca-Cola.

- Gaseosas: Para esta categoría se tienen presentaciones en tamaños personales y familiares, de igual manera presentan formatos retornables y no retornables. Las marcas principales son: Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Coca-Cola Light, Fanta, Sprite, Sprite Zero, Fiora Fresa, Fiora Manzana, Fiora Piña, Inca Kola.



Figura 6. Logo marcas de Gaseosas

Fuente: ACE, 2012

- Agua: La categoría presenta tamaños personales (S/G, C/G) y familiares (S/G). Las marcas principales son: Dasani S/G, Dasani C/G.



Figura 7. Logo marca de Dasani

Fuente: ACE, 2012

- Jugos: La categoría se presenta con tamaños personales y familiares. Las marcas principales son: Jugos Del Valle con varios sabores naranja, durazno, y limón.



Figura 8. Logo marca de jugos del Valle

Fuente: ACE, 2012

- Isotónicos: Dentro de la categoría de bebidas hidratantes, ARCA ofrece a sus consumidores el producto más completo del mercado, Powerade ION4, en presentaciones personales.



Figura 9. Logo marca de Powerade

Fuente: ACE, 2012

- Te: A partir del año 2012, ARCA comercializa en Ecuador Fuze Tea, en presentaciones personales y familiares.



Figura 10. Logo marca de Fuze tea

Fuente: ACE, 2012

#### 1.2.5. Giro del negocio

ACE embotellador de Coca-Cola en Ecuador, se encarga de la elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas, bebidas aromatizadas y/o edulcoradas: limonadas, naranjadas, bebidas gaseosas (colas), bebidas artificiales de jugos de frutas (con jugos de frutas o jarabes).

### 1.2.6. Clientes

ACE al ser una empresa de consumo masivo, tiene una amplia gama de clientes y busca estar presente en todo el Ecuador, tratando de estar al 100% de cobertura. Una de las divisiones de clientes es por su actividad. En la tabla 1 se detalla el mismo. Existen clientes que necesitan una mejor atención, los formatos y precios se crean para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes, es por esto que tiene una amplia gama de clientes.

Tabla 1. Clientes de Arca Continental Ecuador

Tipo de Cliente	Clientes
Clientes KKAA	2.197
Clientes Mercado abierto	166.078

Fuente: Base de datos Arca Continental

Actualmente se tiene una base de clientes de 168.285 clientes, de los cuales 2.197 son KKAA, lo mismos que representan un 12% del total de las ventas que ingresan a la compañía.



### **1.2.7. Misión**

“Generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores.”  
(Arca Continental, 2012)

### **1.2.8. Visión**

Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participamos, de forma rentable y sustentable. (Arca Continental, 2012)

### **1.2.9. Valores**

- Sustentabilidad y Responsabilidad Social
- Orientación al Cliente y Vocación al Servicio
- Integridad Sustentada en Respeto y Justicia
- Desarrollo Integral del Capital Humano. (Arca Continental, 2012)

### 1.3. ANÁLISIS FINANCIERO

Este análisis se lo calculó tomando en cuenta los cinco factores importantes en ACE, y se lo realizó con la información obtenida por la empresa del año 2014. Se presentan los principales indicadores debido a que por motivos de confidencialidad no se puede presentar este análisis financiero en su totalidad.

Tabla 2. Análisis Financiero

Razón Financiera		Definición	Indicador
Razones de Liquidez	Razón Circulante	Activo Cte / Pasivo Cte	1,89
	Prueba Ácida	(Activo Cte - Inventario) / Pasivo Cte	1,68
Razones de Endeudamiento	Deuda / Capital	Total Pasivo / Capital Social	4,94
	Multiplicador del Capital	Total Activo / Capital Social	2,98
Razones de Eficiencia	Duración promedio del inventario	(365 * Inventario) / Costo Ventas	41,50
	Días de venta en Cuentas por Cobrar	(365 * Cuentas x Cobrar) / Ingresos	19,09
	Días de venta en Cuentas por Pagar	(365 * Cuentas x Pagar) / Costo Ventas	84,59
Razones de Rentabilidad	Margen Neto	Utilidad Neta / Ingresos	0,19
	Rendimiento sobre Activos ROA	Utilidad Neta / Total Activos	0,37
	Rendimiento sobre Capital ROE	Utilidad Neta / Total Pasivos	0,11

En la tabla 2 se puede identificar los indicadores, para su mejor entendimiento se detallará la definición del resultado de cada uno:

Liquidez.- La compañía cuenta con efectivo suficiente para cubrir sus obligaciones en la razón circulante por ejemplo por cada \$1,00 de deuda tiene \$1,89 para responder.

Endeudamiento.- El uso de deuda de la empresa y su capacidad de pago tiene buenos indicadores por ejemplo la razón deuda capital nos muestra que por cada \$1,00 en deuda tiene \$4,94 en Capital Social para responder.

Eficiencia.- La empresa está siendo eficiente con la rotación del inventario ya que rota cada 41 días además su capacidad de cobro está aproximadamente en 20 días y sus pagos se efectúan aproximadamente en 85 días lo que le permite tener eficiencias en el manejo de efectivo.

Rentabilidad.- El desempeño de la compañía a nivel de margen neto es de aproximadamente el 20% un buen indicador para empresas de consumo masivo, en tanto el ROA y el ROE nos muestran un buen desempeño de la compañía en la administración de inversiones en activos y generación de utilidades para los accionistas.

## **CAPÍTULO II**

### **2. PROCESOS ACTUALES**

En este capítulo se determina la situación actual del departamento de Cuenta Claves de la empresa ACE, a través de un levantamiento de procesos se realiza un análisis de como se está manejando actualmente el departamento, donde se verán los procesos y funciones que realiza cada persona dentro de esta área.

Se hizo el levantamiento de los procesos con los responsables del departamento, se procedió con la diagramación y codificación de los mismos, adicional a eso se realizó la validación y corrección de los encargados.

Finalmente se determinaron las debilidades y oportunidades de mejora de cada proceso y se ejecuta el análisis de valor agregado de cada uno, para de esta manera proseguir con la mejora de los mismos.

Es importante recalcar que los procesos fueron extraídos por medio de entrevistas a las personas que conforman este departamento.

## **2.1 Marco teórico**

### **2.1.1 Procesos**

“Un proceso es una serie de causas y condiciones que se dan conjunta y repetidamente para transformar los insumos en resultados.” (GOMEZ FULAO, 1999), por lo tanto se debe analizar los procesos de las organizaciones para poder entender la satisfacción o insatisfacción al cliente, el mismo que puede ser causado por un proceso de venta, de compra o de un proveedor externo, de esta forma se puede decir que los procesos son la manera de como el producto o servicio llega al cliente.

Un proceso son las medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos, resultados o servicios. Dentro de este se identifica los siguientes elementos: Entradas, técnicas, herramientas y equipo, personas, salidas, activos organizacionales e indicadores de desempeño. (Martínez, 2010).

Una sencilla definición de procesos, es la siguiente: “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.” (Velasco, 2012, pág. 49)

En el departamento de Cuentas Claves de la compañía Arca Continental las entradas son los pedidos de los clientes, la transformación sería llevar el

producto al cliente, siendo la salida las bebidas no alcohólicas de Coca Cola Company. De esta manera el proceso se completa.

#### **2.1.1.1 Ventajas del enfoque a procesos**

Los procesos definidos por directivos y mandos son los responsables de la mayor parte de errores, y no los empleados que se limitan a ejecutarlos, es por esto que Velasco (2012) demuestra que centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural.
- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las actividades o tareas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficacia local o departamental.
- Aporta una visión más amplia y global de la Organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos.
- Contribuye a identificar y reducir los costos operativos y facilitar la gestión, todo esto se debe a la mala calidad y administración de actividades internas de la compañía.
- Reduce los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o insumos de servicio
- Contribuye a desarrollar ventajas competitivas propias y a largo plazo, considerando como esencia del negocio

- Proporciona una reestructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales.

### **2.1.2 Diagramación**

“Es una representación pictórica de los pasos en un proceso que determina como realmente funciona un proceso para producir un resultado, este puede ser un producto, servicio, información o la combinación de los tres. Con los diagramas de flujo se ayuda a evidenciar problemas entre procesos.”  
(Perugachi, 2004, pág. 18)










Una vez determinado los procesos actuales es necesario diagramar los mismos, estos se hacen a través de un diagrama de símbolos.

#### **2.1.2.1 Diagramas de flujo**

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende levantar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso. Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las instituciones siguientes: ASME (American Society of Mechanical Engineers) y por la ANSI (American National Estándar Institute), estos últimos se emplean símbolos se emplean para la diagramación de flujos

administrativos. (Fincowsky, 2009) En la tabla 3, se observa los figuras que conforman la diagramación de un proceso, según Fincowsky, (2009).

Tabla 3. Diagramación de Procesos

Símbolo	Definición
	Inicio o fin: Se utiliza para el comienzo o la culminación de un proceso
	Actividad: señala la actividad a desarrollarse y quien la ejecuta en el proceso
	Decisión: Representa una pregunta de la cual se pueden tomar diferentes alternativas
	Documento: Representa archivos, documentos, reportes, etc. Cualquier respaldo físico que se genere
	Conector de actividad: Realiza conexiones entre actividades anteriores o posteriores
	Proceso: Señala procesos externos que tiene relación con el procesos pero no son parte de este.
	Almacenamiento: Representa un respaldo digital o una base de datos
	Entidad externa: Persona o entidad que forma parte del proceso
	Flechas: Se usan para conectar todos los símbolos de un proceso

**Fuente:** Benjamín E y Finconwsky F.



### **2.1.3 Análisis de Valor Agregado:**

Maria Perugachi (2004) describe al valor agregado como un componente extra que se da a un producto o servicio, el cliente lo percibe como adicional a lo que él espera. En las organizaciones que no tienen controlados los procesos, se distinguen tres tipos de actividades

- Actividades de valor agregado real que son aquellas que incrementan el valor del producto o servicio, el cliente lo percibe y esta actividad debe mantenerse para un nuevo modelo.
- Actividades de valor agregado organizacional que son aquellas necesarias para mantener operativa la organización, el cliente no lo percibe pero sí la organización.
- Actividades sin valor agregado, estas actividades deben ser eliminadas.

## **2.2 Situación actual**

### **2.2.1 Identificación de Procesos**

Para poder extraer los procesos, es necesario tener un inventario de estos. Este, se realizó mediante entrevistas a las personas encargadas del departamento. La consolidación de esta información levantada contribuye a la formación del Inventario de Procesos del departamento de Cuentas Claves. En la tabla N°4 se detalla el resultado de lo anterior mencionado.

Tabla 4. Inventario de Procesos del Departamento de Cuentas Claves

<b>ARCA CONTINENTAL</b>	
<b>Inventario Inicial de Procesos</b>	
<b>Departamento de Cuentas Claves</b>	
<b>Gestión Financiera</b>	
1	DME Programación
2	Gestión Ingreso de facturas
3	Gestión de Pagos Fondos Promocionales
<b>Gestión Comercial</b>	
4	Gestión de Negociación
5	Gestión de negociación Vending
6	Planeación y Desarrollo
7	Gestión de ventas
<b>Servicios Prestados</b>	
8	Mantenimiento Vending
9	Gestión de carga primera vez máquina vending
10	Operación Vending
11	Gestión de compras

### 2.2.2 Análisis de Valor Agregado por proceso

Para poder identificar los índices de eficiencia en el levantamiento de procesos realizado previamente se debe realizar el análisis de valor agregado. Este análisis identifica las actividades que da valor agregado al cliente (VAC), al negocio (VAN) y aquellas que no generan valor ni al cliente y negocio (NAV) enfocados en tres factores: volumen, tiempo y costo que nos genera cada proceso.

En el anexo N°2 se puede encontrar de forma más detallada y completa el análisis de valor agregado.

Para entender de mejor manera cada proceso del departamento, se detallará un glosario de los términos que se utilizan en la compañía:

- Solped: Solicitud de Pedido
- Fill Rates: tasa de cumplimiento de pedidos de clientes
- SAP: Sistemas, Aplicaciones y Productos
- Power Play: Reportador
- Basis: Bottlers Accounting and Sales Information System.
- KKAA: Key Account o Cuenta Clave
- DMI: Direct Marketing Investment
- Televenta: Pedido que realiza el cliente vía correo electrónico o vía telefónica
- Check list: Lista de control

A continuación se describe cada uno de los procesos actuales que se levantaron en el departamento de cuentas claves con su respectivo análisis de valor agregado:

#### **2.2.2.1 Gestión de Negociación Clientes KKAA**

Es el primer proceso para la venta de producto de Arca en clientes especiales, empieza con la visita al cliente, se negocia la preferencia de bebidas y se registra el cliente. En este proceso únicamente interviene el Jefe de Cuentas Claves y el cliente externo.

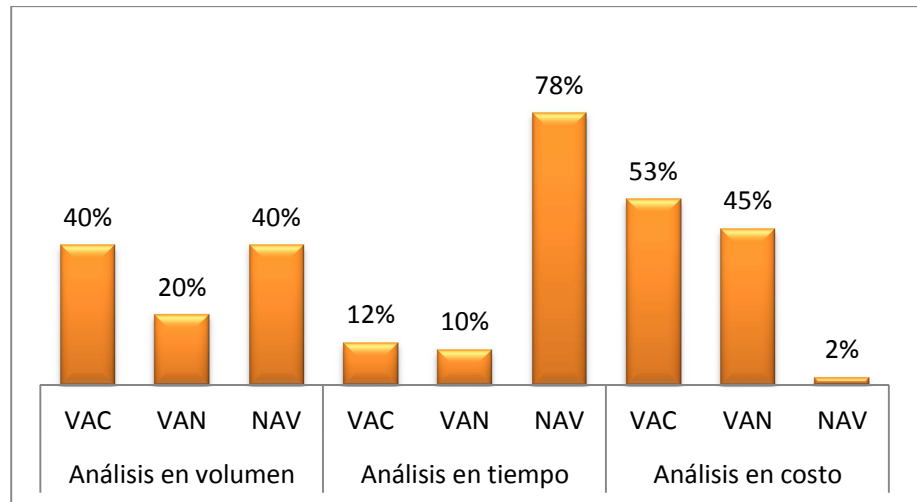


Figura 11.AVA Gestión de Negociación

Las actividades que no agregan valor en este proceso es la repetición de la actividad de realizar una nueva propuesta. En la mayoría de negociaciones no se llega a un acuerdo con el cliente, una de las razones principales es porque este desea más beneficios y el jefe KKAA no está autorizado para ceder con esta propuesta del cliente, es por esta razón que se genera una demora en firmar un contrato con el cliente.

#### 2.2.2.2 Programación DMI KKAA

Una vez realizado el Bussines Plan del año, se procede a realizar las programaciones mensuales de las necesidades del departamento. El personal del departamento realiza un archivo con los requerimientos de ese mes. El mismo es enviado a la Gerencia para su aprobación, una vez aprobado el mismo pasa al DMI, para realizar las Cuentas para poder realizar los pagos de los gastos o inversiones de ese mes.

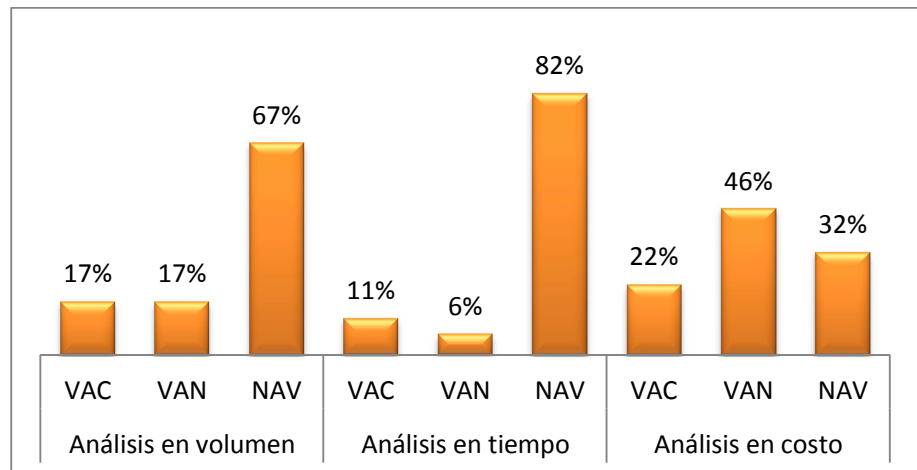


Figura 12.AVA Programación DMI

En este proceso las actividades que no generan valor al negocio, son las aprobaciones de la programación por parte de los Directores y la creación de las cuentas para poder ingresar las facturas no permiten cumplir con las actividades y pagos a tiempo, lo que genera una molestia en el cliente.

### 2.2.2.3 Ingreso de facturas clientes KKAA

La asistente del departamento recibe las Solped, por parte de los jefes del área, las mismas son ingresadas en el sistema SAP, una vez ingresadas pasan a las respectivas liberaciones, y el mismo pasa al departamento de compras para colocar pedido. La asistente recibe la factura del pedido, y con las liberaciones completas y el número de pedido ingresa la factura al SAP, al terminar el ingreso realiza un archivo con todas las facturas ingresadas y estas son pasadas a contabilidad. Este proceso causa demora en los pagos

respecto a las liberaciones, las personas autorizadas no liberan a tiempo y se retrasa el pago de las facturas.

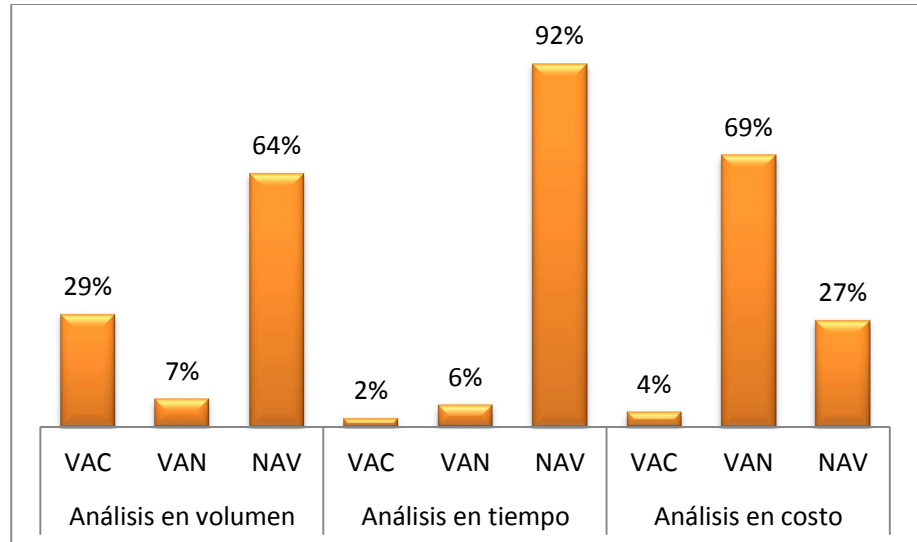


Figura 13.AVA Ingreso de Facturas Clientes KKA

Las liberaciones por parte de las personas autorizadas no son realizadas a tiempo, en especial por el Director de Marketing, de igual forma la espera por parte de compras para colocar el pedido genera un retraso y en varias ocasiones no se ha logrado entregar la factura a cuentas por pagar por las fechas de las facturas, que están fuera de tiempo.

#### 2.2.2.4 Pago Fondos Promocionales Clientes KKA

Una vez hechas las negociaciones con los clientes, los jefes de cada cuenta se bajan las ventas del período, el mismo que puede ser mensual, trimestral o anual, dependiendo la negociación. Se aplica el porcentaje, se programa ese valor, se realiza la solicitud de pedido.

Se solicita la factura al cliente y la misma se entrega a la asistente del departamento conjuntamente con el convenio.

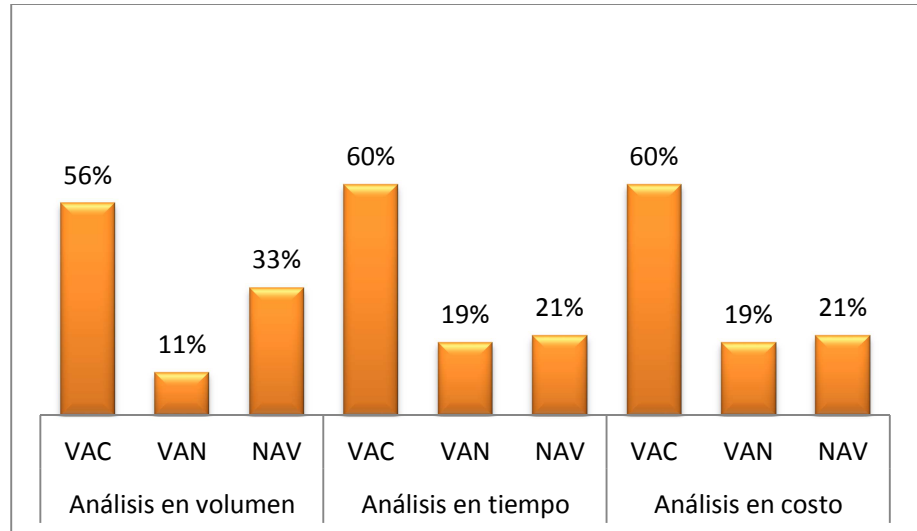


Figura 14.AVA Pago de Fondos Promocionales clientes KKAA

Las actividades de bajarse las ventas y aplicar las condiciones de negociación lo realiza una sola persona, lo que no permite que haya un control del dinero que se destina al cliente por negociaciones, y pueden ser perjudicial y llegar afectar al presupuesto de este departamento.

#### 2.2.2.5 Información Comercial Canal KKAA

Para realizar una propuesta a un cliente y tener un seguimiento de las ventas y ver cómo están los indicadores de fillrates, el coordinar de planeación y desarrollo debe ingresar al sistema Power Play, el mismo que refleja las ventas de toda la compañía. Arma la

información solicitada o requerida, baja la información del sistema, realiza los informes gerenciales con estos datos y envía a los gerentes y directores.

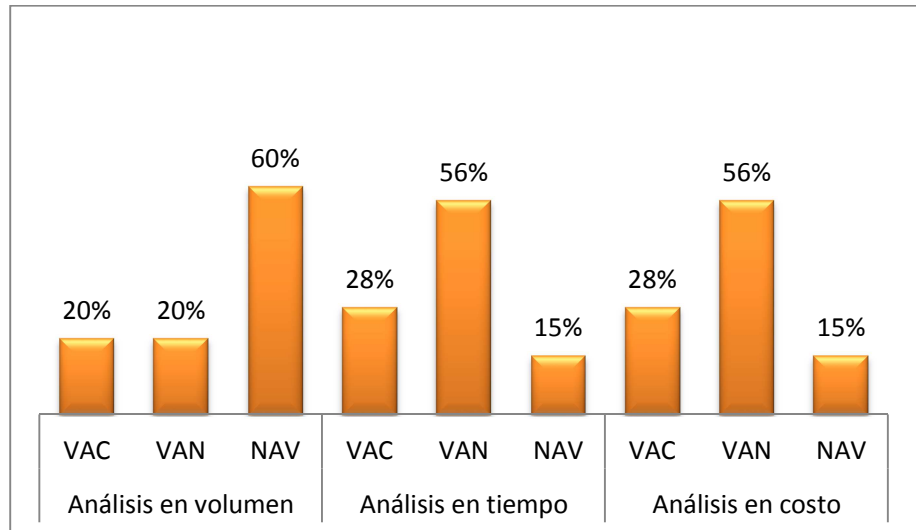


Figura 15. AVA Información Comercial canal KKAA

Este proceso consta de cinco actividades, de las cuales recibir y enviar la información son funciones que no agregan valor al negocio. Bajarse la información del sistema lleva tiempo porque son bases que contienen una gran cantidad de datos de ventas y de clientes.

#### 2.2.2.6 Gestión Televenta Clientes KKAA

Este proceso es importante para que no exista un incumplimiento con las entregas a los clientes y se pueda cumplir con los fillrates. Se realiza por televenta, la persona encargada de este proceso entra al sistema Basis, con el rutero de clientes y la frecuencia de visitas, en



ciertos clientes realiza la llamada para tomar el pedido y en otros clientes se toma vía email. Si el cliente no desea hacer pedido se cierra la llamada, si no se toma el pedido se ingresa en el sistema. Se revisa la factura, y la misma pasa a distribución.

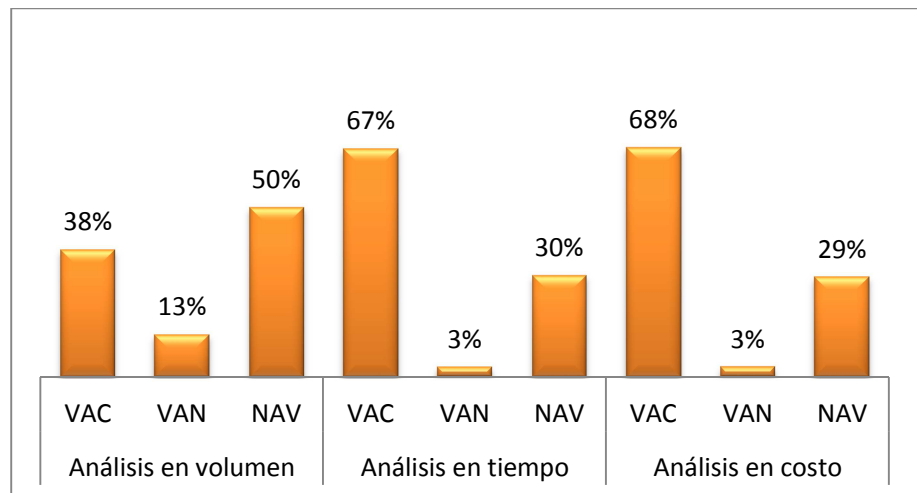


Figura 16. AVA Gestión Televenta Clientes KKAA

Las actividades que no agregan valor al negocio ni al cliente son el registro de clientes que no desean hacer pedido, la espera y el envío de los mismos. Es importante que la persona que realiza estas actividades se encargue de dar a conocer los nuevos productos, o nuevas presentaciones al cliente.

#### 2.2.2.7 Gestión de Negociación Máquinas Vending

Es el primer proceso para la instalación de máquinas Vending, empieza con la vista al cliente y presentación del nuevo proyecto. Se

negocia su implementación y se registra el cliente. En este proceso únicamente interviene el Coordinar Vending y el cliente externo.

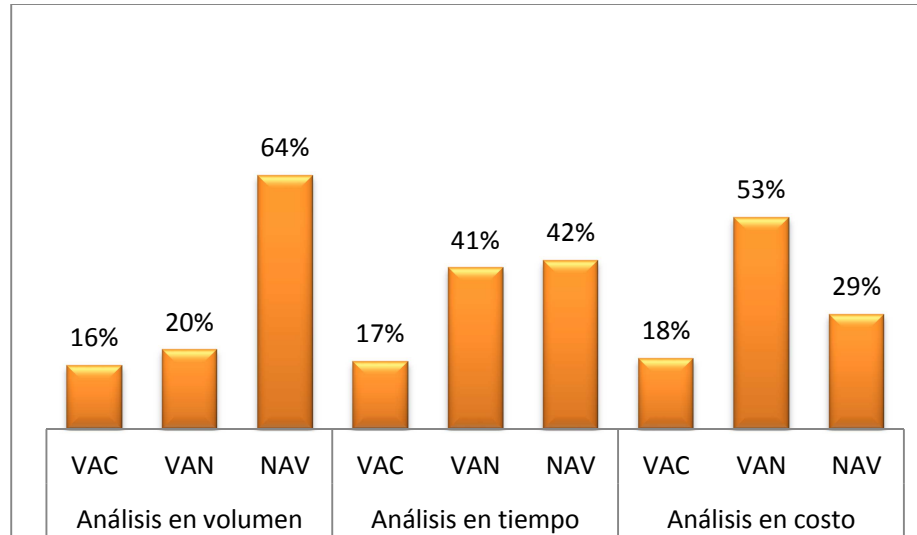


Figura 17. AVA Gestión de Negociación Maquinas Vending

No concretar el negocio en la primera visita por que el cliente solicita una bonificación y esta a su vez necesita una aprobación por parte de la Dirección de Marketing, de igual forma modificar la propuesta y volver al cliente para que acepte la instalación de máquinas Vending son actividades que no agregan valor al negocio.

#### 2.2.2.8 Proceso Operativo Máquinas Vending

Después de tener las respectivas autorizaciones para proceder con la carga, el vendedor debe llenar el documento de carga de producto, realizar el check list de la revisión del camión y retirar sus herramientas de operación conjuntamente con el Hand Held. El vendedor se dirige al punto de visita para revisar las ventas de la

máquina y verificar si hay que realizar carga de producto en la máquina, si si lo hay el vendedor debe surtir el producto en la máquina, retirar el dinero de la máquina y reponer la caja chica de la misma. Si no hay ventas, el vendedor debe encerar la máquina. Este proceso lo realiza el vendedor Vending.

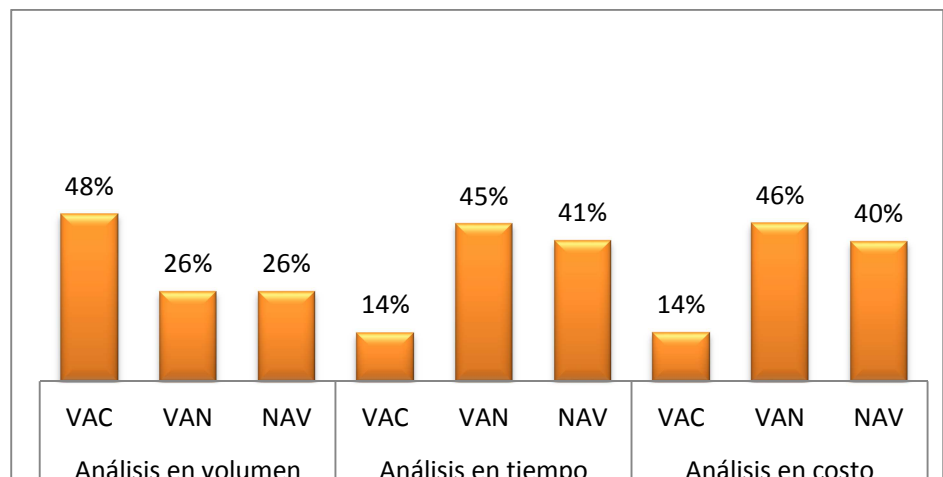


Figura 18. Proceso Operativo Máquinas Vending

El transporte de las máquinas vending, el retiro de herramientas, entrega de check list, cumplimiento de visita cliente, entrega de hojas de remisión, camión y material de operación, son actividades que generan demoras en el proceso y el costo de ejecución sea alto, lo cual detiene la operación y genera eficiencias en el mismo.

#### 2.2.2.9 Mantenimiento Máquinas Vending

Es un proceso que va dirigido al cliente y que permite el correcto funcionamiento de las máquinas, y atender así las falencias de las máquinas. Este mantenimiento lo supervisa el Jefe técnico de

mantenimiento y es realizado por un técnico autorizado. Los equipos de frío siempre ingresan con solicitud u orden de trabajo para reportar si existen novedades cuando se realicen las pruebas de funcionamiento operativo del equipo.

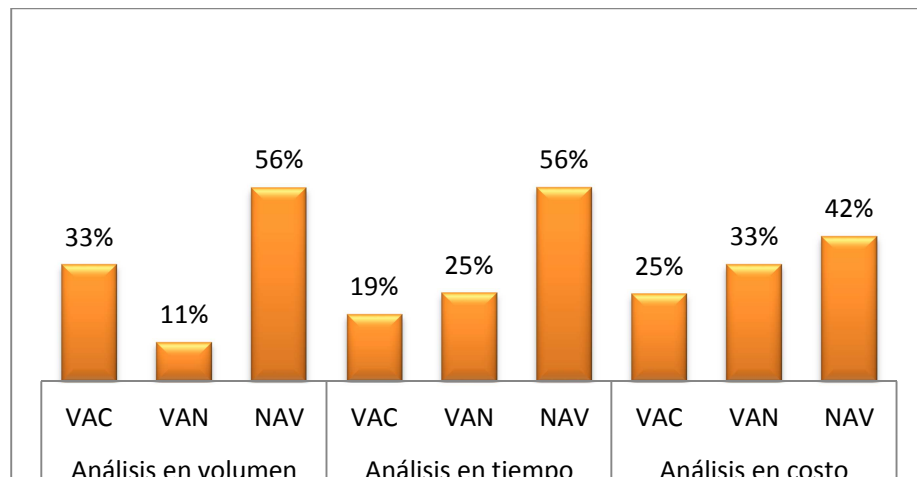


Figura 19. Mantenimiento Máquinas Vending

Las actividades de este proceso para atender las falencias de las máquinas toman tiempo, ya que la espera después de enviar la notificación es excesiva y el costo del mantenimiento no es sostenible para esta nueva operación.

#### 2.2.2.10 Compras Material Publicitario

Para poder realizar promociones, lanzamientos en estos clientes, es necesario tener material publicitario y promocional para colocar en los locales de venta. Para ello se determina el lugar, el target y la cantidad de materiales que se van a poner, se solicita a compras una

cotización y en ocasiones la visita del proveedor al local, una vez que se tenga las cotizaciones y las medidas, se solicita a Coca Cola los artes finales. Se realiza la programación y la solped. Es un proceso que toma tiempo, por lo que a veces no se llega a cumplir con las fechas y eso genera molestia por parte del cliente.

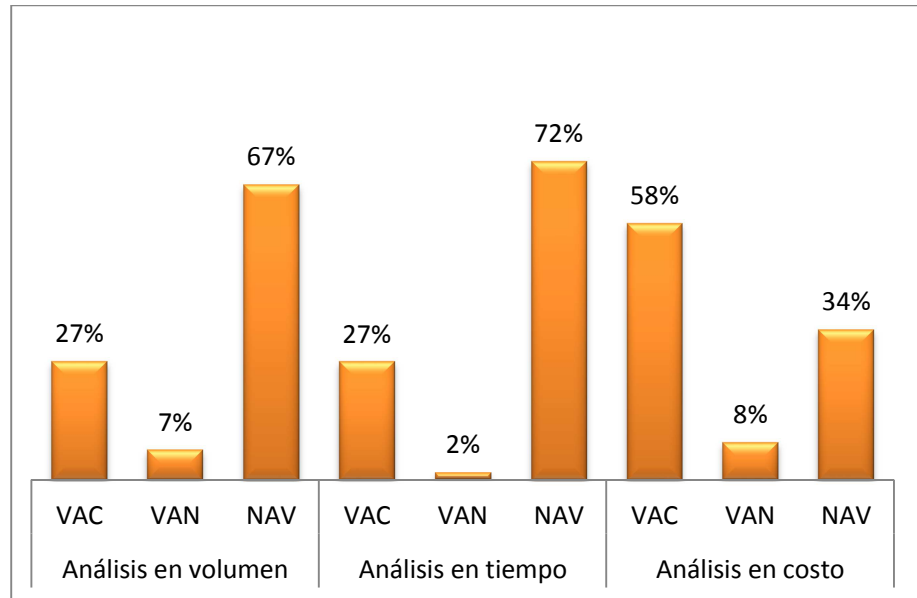


Figura 20.Compras Material Publicitario

Las demoras que se generan en este proceso en volumen retrasan las otras actividades que se necesitan para cumplir con los compromisos tanto con el cliente como compañía.

La búsqueda de proveedores adecuados que cumplan con los requisitos de lo solicitado retrasan las cotizaciones, por ende estas no agregan valor en tiempo ni en volumen. Y las cotizaciones de los proveedores son altas en comparación con el mercado externo.

### **2.2.3 Diagramación de Procesos**

La información para la diagramación de procesos se hizo a través de entrevistas a los responsables de los mismos, las actividades que integran cada proceso y su ejecución se encuentran detalladas en los diagramas de flujo en el anexo N°1.

### **2.2.4 Análisis de debilidades y oportunidades**

En este análisis se identificará las debilidades y oportunidades del departamento, basándose en lo siguiente: proceso, personas, infraestructura, equipos, materiales, normativa medición, documentos; este análisis nos ayudara a determinar los planes de acción para eliminar o disminuir las debilidades.

Tabla 5. Debilidades y Oportunidades de Gestión de Negociación KKAA

	Debilidades	Oportunidades de mejora
<b>Proceso</b>	No hay parámetros de negociación	Desarrollar estrategias de negociación para los diferentes tipos de negocios y clientes
<b>Personas</b>	Los jefes KKAA no tienen desarrollado un perfil comercial, tienen un perfil de mercadeo.	Desarrollo de habilidades y competencias del personal de KKAA
<b>Equipos</b>	No existe líneas que permitan realizar los empaques según requerimiento de clientes	Implementar en la nueva planta una línea de empaques
<b>Software</b>	No existe programas que permitan determinar la demanda de los productos	Comprar el programa Forecast Pro
<b>Materiales</b>	No se tiene los materiales a tiempo para cumplir con las fechas estipuladas en los contratos	Mejorar la comunicación con el departamento de compras
<b>Normativa</b>	No existen políticas establecidas	Determinar políticas que ayuden con la ejecución del proceso
<b>Medición</b>	No mantiene indicadores que muestren resultados del proceso.	Establecer indicadores que permitan medir la rentabilidad de la negociación

Tabla 6. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Programación DMI

	Debilidades	Oportunidades de mejora
<b>Proceso</b>	No existe un control de los gastos del departamento	Contratar una persona que maneje el presupuesto y tenga un control del mismo
<b>Personas</b>	este departamento no tiene un conocimiento adecuado del manejo del sistema de Coca Cola	Capacitar al personal para tener un mejor manejo del sistema
<b>Equipos</b>	Las computadoras son de escritorio	Invertir en laptops que faciliten la movilización con la información necesaria
<b>Infraestructura</b>	Las impresoras no están adecuadas correctamente lo cual genera una pérdida de tiempo	Readecuar los equipos del departamento
<b>Materiales</b>	No hay presupuesto para materiales de oficina	Asignar un porcentaje para adquirir materiales de oficina
<b>Normativa</b>	No existen políticas establecidas	Analizar políticas que ayuden con la ejecución del proceso
<b>Medición</b>	No mantiene indicadores que muestren resultados del proceso.	Establecer indicadores que permitan medir la rentabilidad de la negociación



Tabla 7. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Pago de Fondos Promocionales clientes KKAA

	Debilidades	Oportunidades de mejora
<b>Proceso</b>	No existe un control de los gastos del departamento	Contratar una persona que maneje el presupuesto y tenga un control del mismo
<b>Personas</b>	este departamento no tiene un conocimiento adecuado del manejo del sistema de Coca Cola	Capacitar al personal para tener un mejor manejo del sistema
<b>Equipos</b>	Las computadoras son de escritorio	Invertir en laptops que faciliten la movilización con la información necesaria
<b>Infraestructura</b>	Las impresoras no están adecuadas correctamente lo cual genera una pérdida de tiempo	Readecuar los equipos del departamento
<b>Materiales</b>	No hay presupuesto para materiales de oficina	Asignar un porcentaje para adquirir materiales de oficina
<b>Normativa</b>	No existen políticas establecidas	Analizar políticas que ayuden con la ejecución del proceso
<b>Medición</b>	No mantienes indicadores que muestren resultados del proceso.	Establecer indicadores que permitan medir la rentabilidad de la negociación

Tabla 8. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Ingreso de facturas

	Debilidades	Oportunidades de mejora
<b>Proceso</b>	No se ha desarrollado un plan de ingreso y entrega de facturas por parte del departamento	Agregar actividades de control y delegar mejor las funciones
<b>Personas</b>	Una sola persona realiza este proceso	El asistente y jefe de KKAA se cargan de trabajo
<b>Equipos</b>	Las impresoras no están adecuadas correctamente lo cual genera una pérdida de tiempo	Readecuar los equipos del departamento
<b>Materiales</b>	Las facturas no llegan a tiempo	Comunicación directa con el cliente
<b>Normativa</b>	No existen políticas establecidas	Analizar políticas que ayuden con la ejecución del proceso
<b>Medición</b>	No mantiene indicadores que muestren resultados del proceso.	Establecer indicadores que permitan medir la rentabilidad de la negociación

Tabla 9. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Pago de Fondos Promocionales

	Debilidades	Oportunidades de mejora
<b>Proceso</b>	No existe un control de los pagos que se realizan a los clientes	Agregar actividades de control y delegar mejor las funciones
<b>Personas</b>	Una sola persona realiza este proceso	Delegar funciones en donde intervenga el Gerente de KKAA
<b>Infraestructura</b>	Las impresoras no están adecuadas correctamente lo cual genera una pérdida de tiempo	Readecuar los equipos del departamento
<b>Documentación</b>	No existe un registro de las facturas que son pasadas a contabilidad	Crear un archivo donde se evidencia la entrega de las facturas
<b>Normativa</b>	No existen políticas establecidas	Analizar políticas que ayuden con la ejecución del proceso
<b>Medición</b>	No mantienen indicadores que muestren resultados del proceso.	Establecer indicadores que permitan medir la rentabilidad de la negociación

Tabla 10. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Información Comercial Canal KKAA

	Debilidades	Oportunidades de mejora
Proceso	Existe una demora en el envío de las información y pérdida de la misma	Mejorar y controlar los tiempos considerando las demoras de los sistemas
Personas	Una sola persona realiza este proceso	Trabajar en conjunto para ser asertivos en los informes de pronósticos
Infraestructura	Las impresoras no están adecuadas correctamente lo cual genera una pérdida de tiempo	Readecuar los equipos del departamento
Normativa	No existen políticas establecidas	Analizar políticas que ayuden con la ejecución del proceso
Medición	No mantienen indicadores que muestren resultados del proceso.	Establecer indicadores que permitan medir la rentabilidad de la negociación

Tabla 11. Análisis de Debilidades y oportunidades de Gestión Televenta Clientes KKAA

	Debilidades	Oportunidades de mejora
Proceso	No existe un contacto directo con el cliente	Mejora la ejecución de ventas
Personas	Los vendedores no están capacitados para atender clientes cuentas claves	Trabajar en conjunto para ser asertivos en los informes de pronósticos
Infraestructura	No existe capacidad para el nuevo personal	Habilitar el lugar de trabajo reduciendo los puestos de trabajo
Equipos	Los hand held que usan los vendedores no están actualizados	Compra de hand held e instalación de nuevo software
Normativa	No existen políticas establecidas	Analizar políticas que ayuden con la ejecución del proceso
Medición	No mantienen indicadores que muestren resultados del proceso.	Establecer indicadores que permitan medir la rentabilidad de la negociación

Tabla 12. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Gestión de Negociación Máquinas Vending

	Debilidades	Oportunidades de mejora
Proceso	No se concretan las negociaciones a la primera visita	Incluir en los parámetros de negociación
Personas	Este proceso lo realiza el coordinador de máquinas vending	Los jefes de KKAA deberían incluir en sus negociaciones estas máquinas vending
Infraestructura	No hay espacio para estas máquinas	Asignar estos equipos al departamento de manejo de equipos de frío
Normativa	No existen políticas establecidas	Analizar políticas que ayuden con la ejecución del proceso
Medición	No mantienen indicadores que muestren resultados del proceso.	Establecer indicadores que permitan medir la rentabilidad de la negociación

Tabla 13. Análisis de Debilidades y Oportunidades del Proceso Operativo Máquinas Vending

	Debilidades	Oportunidades de mejora
<b>Proceso</b>	Demoras en firma de documentos y retira de materiales	Disminuir las autorizaciones de los gerentes
<b>Personas</b>	Se contrató un vendedor que realice este proceso	Capacitar a los vendedores de KKAA el manejo de estos equipos
<b>Equipos</b>	No existe las herramientas adecuadas para estas máquinas	Asignación de presupuesto para compra de herramientas
<b>Normativa</b>	No existen políticas establecidas	Analizar políticas que ayuden con la ejecución del proceso
<b>Medición</b>	No mantienen indicadores que muestren resultados del proceso.	Establecer indicadores que permitan medir la rentabilidad de la negociación

Tabla 14. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Mantenimiento Máquinas Vending

	Debilidades	Oportunidades de mejora
<b>Proceso</b>	No existe un plan de mantenimientos	Desarrollar un plan de mantenimiento
<b>Personas</b>	Interactúan muchas personas en el proceso debido a las órdenes de trabajo lo cual causa muchas demoras.	Solicitar apoyo a los demás procesos
<b>Infraestructura</b>	No existe espacio físico para los equipos	Reubicar de mejor manera los equipos utilizando espacios de bodega
<b>Material</b>	No existe las herramientas adecuadas para estas máquinas	Asignación de presupuesto para compra de herramientas
<b>Normativa</b>	No existen políticas establecidas	Analizar políticas que ayuden con la ejecución del proceso
<b>Medición</b>	No mantienen indicadores que muestren resultados del proceso.	Establecer indicadores que permitan medir la rentabilidad de la negociación



Tabla 15. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Compras Material Publicitario

	Debilidades	Oportunidades de mejora
<b>Proceso</b>	No existe división de áreas de trabajo (bodega y administración de bienes)	Independizar los procesos
<b>Personas</b>	Interactúan muchas personas en el proceso debido a las órdenes de trabajo lo cual causa muchas demoras.	Solicitar apoyo a los demás procesos
<b>Equipos</b>	Se necesitan equipos de computo	Las máquinas que no están en uso porque fueron reemplazadas por nuevas
<b>Normativa</b>	No existen políticas establecidas	Analizar políticas que ayuden con la ejecución del proceso
<b>Medición</b>	No mantienen indicadores que muestren resultados del proceso.	Establecer indicadores que permitan medir la rentabilidad de la negociación

## **CAPITULO III**

### **3. PROCESOS PROPUESTOS**

#### **3.1 Marco teórico**

##### **3.1.1 Mejoramiento de procesos**

De acuerdo a Velasco (2012), el mejoramiento de los procesos se puede realizar a través del ciclo de Gestión PDCA, para aplicar este se requiere conseguir un objetivo o un problema a solucionar, para ellos es importante considerar la estrategia de la empresa y la situación del escenario competitivo en cada momento. Una vez planteado el objetivo, es esencial que este sea medible o evaluable, se desencadena la etapa de Planificación, la cual consiste en planificar y programar la ejecución de los recursos y controles necesarios, esta concluye con un plan de acciones en donde se determina los recursos disponibles, tanto personales, como materiales y financieros.

La siguiente fase es la Ejecución, la cual asegura la implantación de todos los planes de acción previamente planificados. Esta fase depende mucho de la calidad con la que se realiza la etapa de planificación, ya que este

garantiza que los costes de los recursos se traduzcan en valor. Con una buena planificación es más probable llegar a los resultados deseados

La etapa siguiente es la de Comprobar, en la cual se debe verificar la acciones ejecutadas con una periodicidad definida. (Velasco, 2012)

La etapa final es Actuar, se puede interpretar como revisar optimizar las acciones de mejora, en esta fase se procede con la toma de decisiones pertinentes de acuerdo a los requisitos de ISO 9001. (Velasco, 2012)

María Perugachi define al mejoramiento continuo como un proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan si quieren ser competitivas en el tiempo. Esta técnica radica en mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, logrando ser competitivos frente al mercado.

Este proceso se basa en establecer una buena política de calidad que defina con precisión lo esperado por los empleados, de igual forma de los productos o servicios que llegan al cliente, y no únicamente se refiere al producto o servicio en sí, sino en la optimización permanente del aspecto organizacional, que permite ahorrar dinero. Perugachi (2004), como objetivo contribuir a una organización a través de la identificación de los sectores negativos que hacen que sus operaciones tengan poco valor, y creando mejoras que puedan impulsar a que los procesos de la empresa se enfoquen en la excelencia y calidad.

Se puede obtener un sistema de actividades integrado y que se guíe por medio de procesos definidos, evitando gastos prolijos e invirtiendo en tecnología, mano de obra y capacitación al personal.

Según Harrington, (1995) existen 5 fases que cuentan con 27 actividades para mejorar los procesos en un negocio:

1. Organizarse para el mejoramiento: es definir los procesos críticos, seleccionar a los dueños de cada procesos, conformar y entrenar los equipos de mejoramiento de procesos
2. Comprender el proceso: encajonar los procesos, preparar el módulo de simulación, analizar el costo y tiempo de dichos procesos
3. Simplificar el proceso: Implementar soluciones rápidas, alinear el proceso con los procedimientos, rediseñar los mismos con innovación y analizar el panorama
4. Implementación, mediciones y controles: Analizar el mejoramiento, identificando riesgos y los costos. Selección proceso preferido, plan de implementación preliminar y finalizar el mismo, medir estos procesos con sistemas de retroalimentación.
5. Mejoramiento continuo: analizar constantemente los resultados y controlar esta mejora.

### **3.1.2 Mapa de procesos**

El mapa de procesos “es una herramienta que permite mostrar la interacción a nivel macro. Así, los procesos operativos interactúan con los de Apoyo

porque comparten “necesidades” y “recursos” y con los de Gestión porque comparten “datos e “información.” (Velasco, 2012, pág. 107)

### **3.1.3 Manual de procedimientos**

Según Fincowsky, (2009) los manuales de procedimientos constituyen un documento técnico que contiene la descripción de la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concadenadas entre sí, que constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Cada procedimiento debe contener información precisa de cómo se deben desarrollarse las actividades y la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo para el control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

El autor menciona en su libro que uno de los objetivos del manual de procedimiento es la disminución de errores, aumentar la eficiencia de los trabajadores y realizar un proceso de forma oportuna a través de ciertas directrices.

## **3.2 Situación propuesta**

Para la construcción de la propuesta para mejorar la ejecución y los resultados del departamento de KKAA, fue necesario conocer los procesos que integran el mapa

de procesos y a su vez cuál de estos procesos pertenecen o son fundamentales para el departamento.

Previamente a esto, se realizó un análisis de lo que estaba sucediendo en departamento de KKAA en ese momento. A partir de eso, se puede: identificar las oportunidades de mejora, modificar los diagramas de flujo y construir un manual de procedimientos.

Los diagramas de flujo de los procesos mejorados, se encuentran en el anexo N°4.

### **3.2.1 Mapa de procesos**

Arca Continental actualmente tiene un mapa de procesos, para establecer los procesos que pertenecen al departamento de KKAA, se realizó entrevistas al personal de la empresa, que fueron de gran ayuda para entender el funcionamiento del departamento dentro de la compañía. A través de esto y un exhaustivo análisis se definió las mejoras que necesitaba el departamento.

En la tabla N°6 se puede observar el inventario de procesos del Sistema de Gestión por Procesos diseñado, teniendo 4 procesos estratégicos, 5 procesos misionales y 7 procesos de apoyo.

Tabla 16.División de Procesos

Procesos	Inventario
Procesos estratégicos	4
Procesos misionales	5
Procesos de apoyo	6
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

El mapa de procesos correspondiente a Arca se encuentra en el anexo N°3

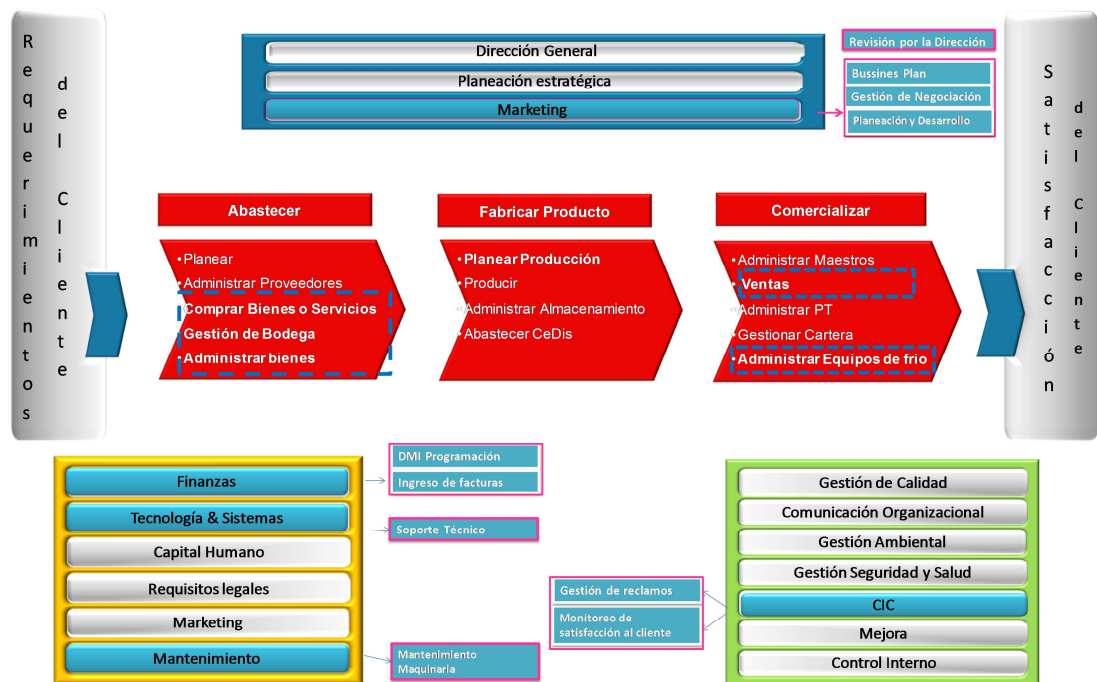


Figura 21.Mapa de Procesos Arca Continental

A continuación se detalla los colores del mapa de procesos de la empresa Arca Continental, y a su vez se especificará los procesos que se levantaron en la propuesta del plan mejorado del departamento.



Los procesos de color azul con fondo gris son los procesos estratégicos, 4 de ellos son parte del departamento de Cuentas Claves. Los procesos de color rojo son misionales, 5 de estos procesos se describirán como parte del departamento de Cuentas Claves, los mismos que están encerrados en un cuadro azul.

Los procesos de color gris con fondo amarillo y verde son procesos de apoyo, dentro de este grupo 6 pertenecen al departamento de Cuentas Claves. Los mismos que están encerrados en cuadros color rosado.

En la tabla N 17 muestra el listado de todos los procesos mejorados con sus respectivos códigos y la observación, si fue diseñado, en caso de que en el levantamiento inicial el proceso no existió; mejorado si es que el proceso se le realizó cambios para mejorar su valor agregado.

Tabla 17. Lista de los procesos mejorados del Departamento de Cuentas Claves

No.	LISTADO	TIPO	NIVEL	CÓDIGO
-	ESTRATÉGICOS	REALIZACIÓN	MACROPROCESO	PE
-	Dirección General	ESTRATÉGICO	PROCESO	PE.01
1	Revisión por la Dirección	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PE.01.2
-	Marketing	ESTRATÉGICO	PROCESO	PE.02
2	Bussines Plan	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PE.02.1
3	Gestión de negociación	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PE.02.2
4	Planeación y Desarrollo	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PE.02.3
-	MISIONALES	REALIZACIÓN	MACROPROCESO	PM
-	Abastecer	REALIZACIÓN	PROCESO	PM.03
5	Compra de bienes	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PM.03.1
6	Gestión de Bodega	REALIZACIÓN	SUBPROCESO	PM.03.2
6	Administrar Bienes	REALIZACIÓN	SUBPROCESO	PM.03.3
-	Comercializar	REALIZACIÓN	PROCESO	PM.04
8	Ventas	REALIZACIÓN	SUBPROCESO	PM.04.1
9	Administrar equipos de frío	REALIZACIÓN	SUBPROCESO	PM.04.2
-	APOYO	SOPORTE	MACROPROCESO	PA
-	Finanzas	SOPORTE	PROCESO	PA.05
10	Dmi Programación	SOPORTE	SUBPROCESO	PA.05.1
11	Ingreso de facturas	SOPORTE	SUBPROCESO	PA.05.2
-	Tecnología y Sistemas	SOPORTE	PROCESO	PA.06
12	Soporte Técnico	SOPORTE	SUBPROCESO	PA.06.1
-	Mantenimiento	SOPORTE	PROCESO	PA.07
13	Mantenimiento maquinaria	SOPORTE	SUBPROCESO	PA.07.1
-	Centro de Información al Cliente	SOPORTE	PROCESO	PA.08
14	Gestión de reclamos	SOPORTE	SUBPROCESO	PA.08.1
15	Monitoreo de satisfacción al cliente	SOPORTE	SUBPROCESO	PA.08.2

### **3.2.2 Análisis de valor agregado mejorado**

Después de determinar los resultados del análisis de valor agregado de los procesos actuales se establece cuales generan valor al negocio, al cliente y los que no agregan valor, fueron modificados o rediseñados de tal manera que este permita mejorar la implementación dando resultados óptimos en costo, volumen y tiempo. En el anexo N°5 se encuentra la información de forma más detallada y desglosada.

A continuación se muestra los resultados del análisis de valor agregado según el mapa y la mejora de procesos que se implantó, es importante señalar que ciertos procesos fueron diseñados o reemplazados por lo que el análisis de valor agregado no será comparado sino analizado, al ser su diseño la mejora.

## **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

### **PE01 DIRECCIÓN GENERAL**

#### **PE.01.1 Revisión por la Dirección**

El proceso de Revisión por la Dirección se lo diseñó con el objetivo de hacer un control y revisión de las actividades y funciones que se realizan en el departamento y a su vez que se esté cumpliendo con el plan estratégico, en el caso de que no se cumpla se aplicará el plan de contingencia.

En este proceso se analiza los reportes recibidos por las diferentes áreas de la compañía, si en estos no se está cumpliendo con lo planificado, el Director de Marketing conjuntamente con el Gerente de Cuentas Claves debe desarrollar un plan de contingencia para mejorar los avances, se comunica los cambios y decisiones a los Jefes de Cuentas Claves y el Gerente de Cuentas Claves registra los avances realizados y sus respectivos cambios.

## **PE02 MARKETING**

### **PE.02.1 Bussines Plan**

Bussines plan es un proceso diseñado con el fin de bajar la planificación estratégica a los respectivos departamentos que pertenecen al departamento de Marketing. De esta manera se puede asignar un presupuesto y objetivos de cumplimiento al personal del departamento.

En este proceso se solicita una reunión con los jefes de Cuentas Claves para comunicar los objetivos del plan estratégico, se realizan estrategias para cumplir con los objetivos planteados, el Director de Marketing aprueba el plan estratégico. Una vez aprobado el Gerente de Cuentas Claves detalla los proyectos y asigna presupuesto a los Jefes de Cuentas Claves siendo ellos los encargados de realizar una planificación operativa y de ejecutar la misma para finalmente reportar trimestralmente los avances y del plan operativo.

## PE.02.2 Gestión de Negociación

Este es un proceso rediseñado, a través del Bussines plan se planifican los parámetros de negociación con los clientes, el jefe de KKAA hace un análisis del requerimiento buscando un ganar-ganar para las dos partes, de esta manera se ahorra tiempo y costo.

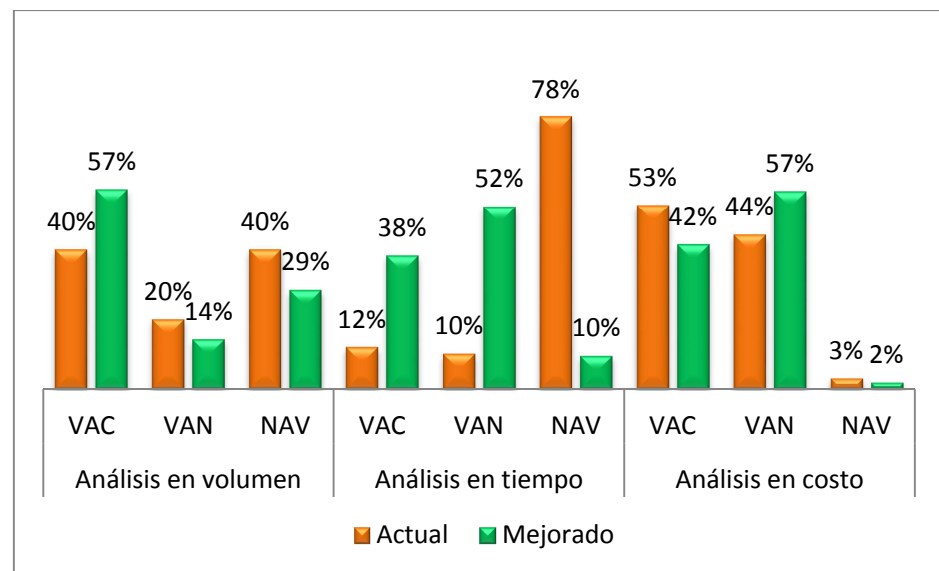


Figura 22. AVA Gestión de Negociación

En el plan de mejora de este procesos la actividad de revisar la propuesta del año anterior se cambió por analizar el requerimiento del cliente. Se eliminó la realización de la propuesta y la presentación de la misma al cliente, la actividad adecuada es exponer las mejores condiciones para el cliente, y así se espera una confirmación por el mismo para poder cerrar el contrato. De esta manera se disminuye el tiempo en la negociación y se ahorra un costo y volumen de actividades.

**PE.02.3 Planeación y Desarrollo**

Planeación y Desarrollo se establece como un proceso de planificación de la demanda, planteando crecimientos y objetivos de venta con la compañía y con la producción. De esta manera se logra una coordinación adecuada con el cliente en cuanto a las entregas de producto y sobre todo con el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

Este proceso necesita de una reunión para revisar los objetivos y plantear crecimiento mensual y semestral, revisando la tendencia de ventas y si se puede cumplir con los objetivos establecidos, se revisa el presupuesto para realizar estrategias de crecimiento de volumen y se coordina la planeación de producto, el Jefe de Información Comercial pasan los pronósticos y el Gerente de Planeación es el encargado de hacer el análisis de la producción realizando una matriz de riesgos, si los riesgos son bajos se determina la producción real caso contrario se comunica este Riesgo al Director de Marketing.

**PROCESOS MISIONALES****PM.03 ABASTECER****PE.03.01 Gestión de compras**

En la propuesta de mejora este proceso dejo de ser un proceso de apoyo y paso a ser parte de los procesos misionales, debido a que el material que se requiere debe ser de bajo precio y buena calidad, siendo estos los responsables de cumplir con las necesidades y satisfacer al usuario interno. Se planifica el material de compra, el jefe de KKAA realiza la solicitud a compras, los responsables del proceso realizan las cotizaciones y las tres mejores envían a los jefes de KKAA, para que ellos sean quienes toman las decisiones finales.

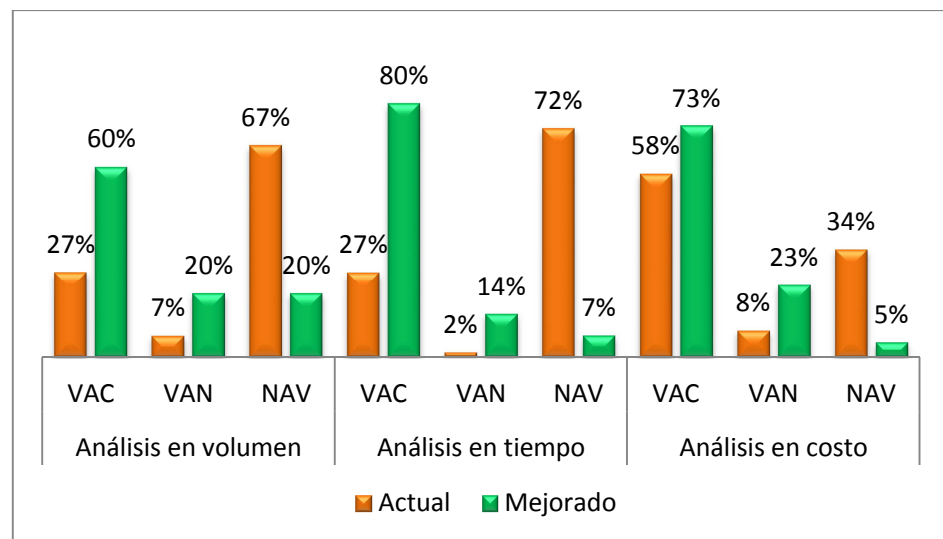


Figura 23. AVA Gestión de Compras

En la propuesta de mejora de este proceso se disminuyen las actividades que no agregan valor, es decir se eliminaron las esperas de las actividades de buscar proveedor, ya que la política es enviar tres cotizaciones por cada orden.

La aprobación por parte del usuario solicitante se realiza en 10 minutos a partir de recibir las mismas. Se aumentan actividades que dan valor al cliente como el generar la orden de compra y enviar al proveedor la misma.

**PE.03.02 Gestión de bodega**

El proceso de Gestión de bodega se encarga de tener un control del material que entra y sale de las bodegas de la compañía, de igual forma comunica al usuario de KKAA si existe o no el material y los despacha en caso de existir una reserva del mismo.

Una vez enviada la orden de compra al proveedor por el departamento de compras, el proveedor despacha el material directamente a Bodega, el asistente de bodega recibe el material e ingresa la factura en el sistema Sap, de igual forma comunica la llegada del material. Los usuarios de la empresa realizan la solicitud, se verifica el stock y se comunica la cantidad, el jefe realiza la reserva y el asistente de Marketing ingresa la reserva y el material es despachado por el asistente de bodega.

**PE.03.03 Administración de bienes**

Este proceso se diseñó con el fin de tener un control de inventarios de todo el material que se compra en la compañía. En este proceso se realiza una planificación de inventario, se ejecuta la misma y con el reporte que se envía por la Gestión de bodegas se controla que se cumpla con lo planificado y se realiza un informe de inventario, el mismo que es enviado al Gerente de Planta.



## PM.04 COMERCIALIZAR

### PE.04.01 Gestión de Ventas

Este proceso se rediseñó, eliminando la televenta y haciendo una vista personalizada para tener contacto con el cliente, en donde se pueda exponer los productos y precios. Se envía cotizaciones al cliente y se registra la venta en el sistema. En el caso de que se solicite un equipo nuevo o cambio del mismo se comunica al departamento responsable. De esta manera se disminuyen las actividades que no agregan valor.

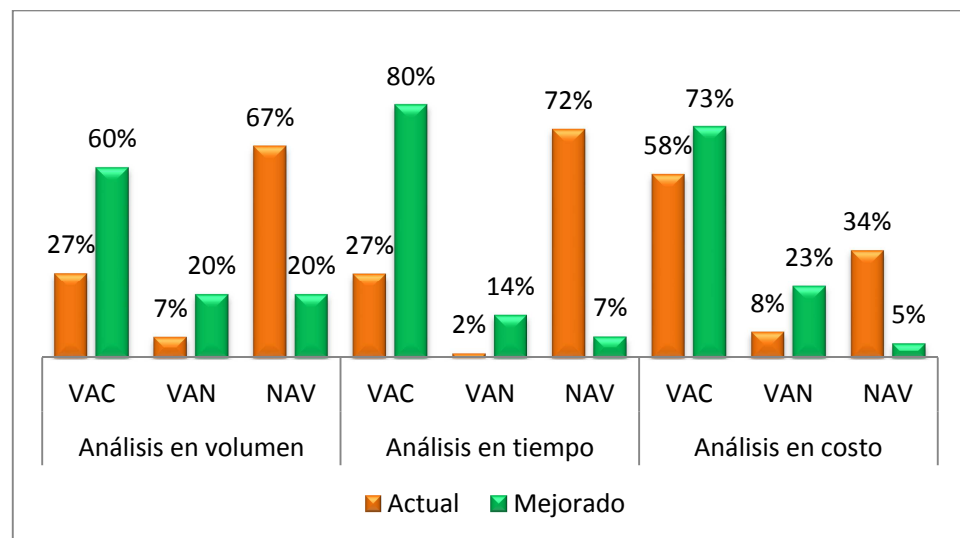


Figura 24. AVA de Gestión de Ventas

En el rediseño de este proceso se establecen actividades de planificación, en donde se designan a un vendedor una ruta, en la televenta se revisa el rutero, se llama al cliente con la opción de que no desee hacer pedido, se registraba en el sistema la venta y se revisaba la factura, estas actividades no generaban valor al negocio sino pérdida de tiempo sin asegurar la venta.

Con las visitas se genera un mejor contacto y se expone la lista de productos con sus respectivos precios generando valor al cliente y al negocio.

#### PE.04.02 Administrar equipos de frío/vending

Este proceso se mejoró, de tal manera que los procesos de instalación de máquinas vending, pasaron a ser parte del proceso de Administración de equipos de frío, siendo ellos los responsables de realizar las órdenes de compra e instalación de todos los equipos destinados a clientes KKAA.

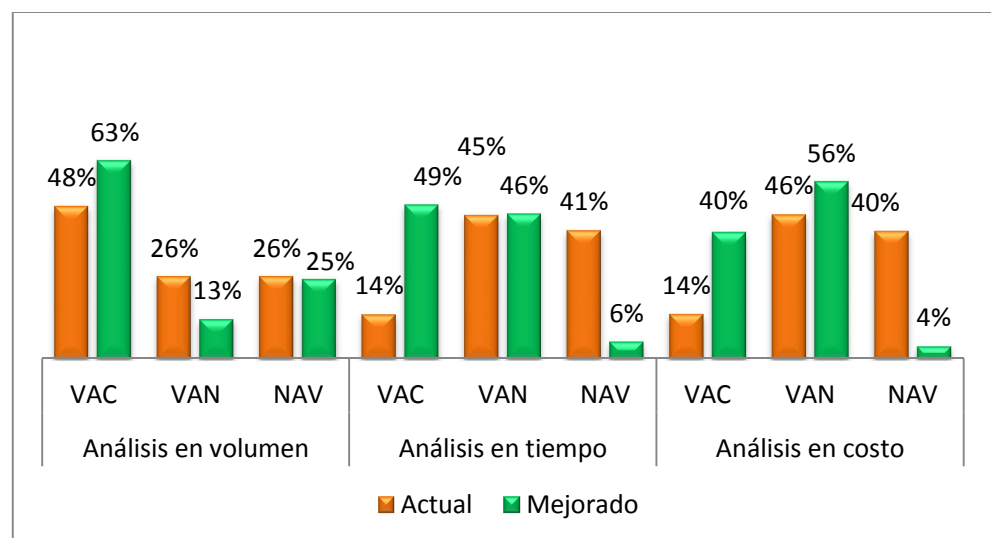


Figura 25. AVA Administración de equipos de frío/ Vending

En la mejora de este proceso para disminuir los tiempos, se reestructuró el proceso de tal manera que se eliminaron las actividades de transporte, como el retiro de materiales y la realización de documentos manuales, y los check list que realizaba el vendedor. Se realiza compra de equipos de frío y se

ejecuta un plan de instalaciones para de esta manera cumplir con el ciclo PHVA.

## **PROCESOS DE APOYO**

### **PA.05 FINANZAS**

#### **PA.05.01 DMI Programación**

El Jefe de KKAA es la persona responsable de las negociaciones y de la salida de dinero para cumplir con el cliente. Para mejorar este proceso y que existe un mejor manejo del presupuesto, el gerente de KKAA es la persona encargada de autorizar la salida de pago para los clientes, de igual forma el Jefe de DMI es el responsable de controlar el presupuesto asignado durante todo el año. De esta forma evitamos la salida de dinero sin una autorización previa.

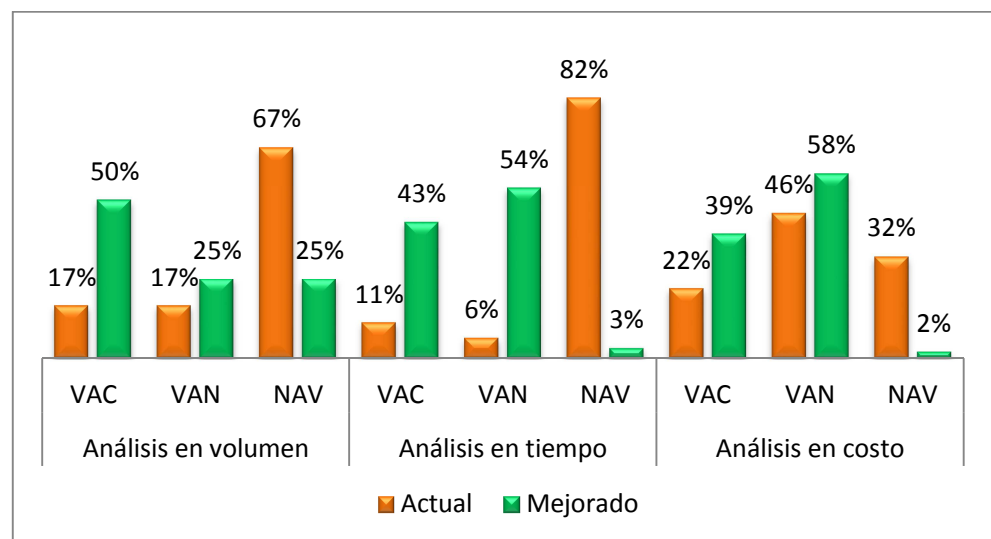


Figura 26. AVA de DMI Programación

La mejora de este proceso es tener un control del dinero que se va a programar para lo cual se agregó la actividad de planificar el dinero a ser utilizado durante el mes. De esta manera las aprobaciones se disminuyen en tiempo, al igual que el costo debido al control y la planificación que se agrega al proceso.

#### PA.05.02 Gestión de Ingreso de Facturas

Este proceso se mejoró evitando que el Jefe de KKAA sea la persona responsable de bajar las información de ventas, el Jefe KKAA solicita las ventas al coordinador de PyD, aplica las condiciones estipuladas en el contrato y realiza la solicitud de pedido, siendo el gerente de KKAA quien autoriza la solicitud de pedido, una vez autorizada el Jefe de KKAA solicita la factura al cliente. De esta manera se tiene un control de que las ventas sean las correctas y que los pagos sean autorizados por el responsable del departamento.

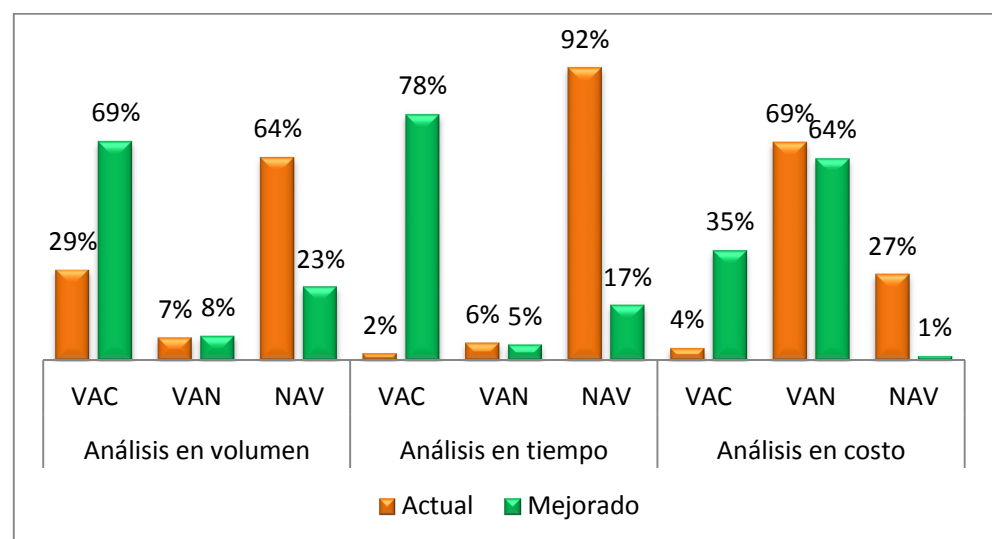


Figura 27. AVA Gestión de Ingreso de Facturas

Este proceso se mejora con la unión de dos procesos actuales, Pago de Fondos Promocionales e ingreso de facturas. El Jefe de KKAA claves era la persona encargada de bajar las ventas de los clientes, ahora el coordinador de PyD, es la persona encargada de realizar esta actividad para que el jefe únicamente aplique las condiciones del contrato. De esta manera se ahorra en tiempo costo y volumen.

## **PA.06 TECNOLOGÍA Y SISTEMAS**

### **PA.06.01 Soporte Técnico**

Este proceso se diseñó para atender todos los inconvenientes que tenga el departamento de KKAA, en todo lo que tiene que ver con el uso de los aparatos electrónicos como el uso de software y de base de datos, en donde se registran las ventas. Se recibe las solicitudes de las diferentes áreas en donde se descompongan equipos, los técnicos analizan el equipo, lo reparan y realizan un reporte de reparación interna.

## **PA.07 MANTENIMIENTO**

### **PA.07.01 Gestión de Mantenimiento**

Este proceso se rediseñó, empieza con la planificación de cómo se debe realizar un mantenimiento correcto, se ejecuta el mismo asignando técnicos que realicen las reparaciones de los equipos y comprueben su funcionamiento. Los técnicos realizan los informes técnicos y el jefe técnico aprueba el informe. Se tiene un mejor control y se reducen tiempos.

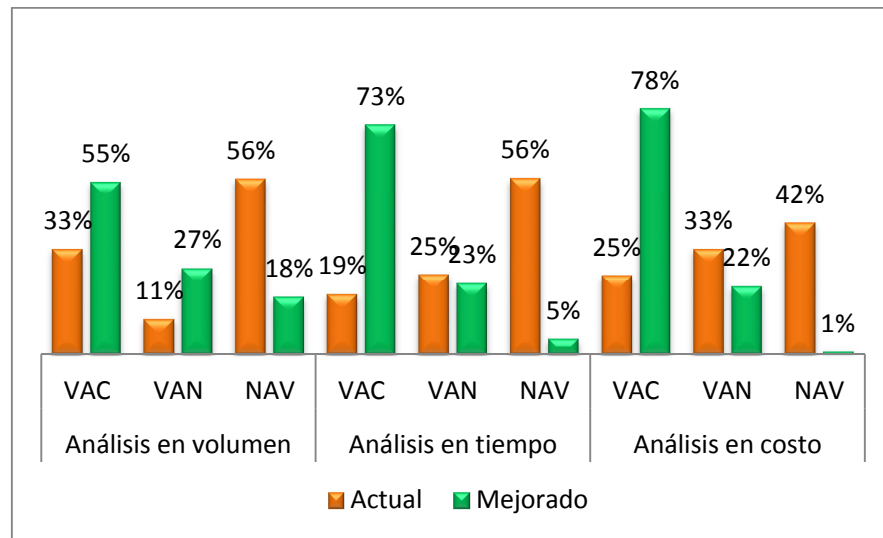


Figura 28. AVA de Gestión de Mantenimiento

Se eliminó la notificación de que un equipo este fallando, realizado por el jefe de KKAA, de esta manera se ahorra tiempo y costo. En este proceso se agregó actividad de planificar los mantenimientos y se asignan técnicos, los mismos que están encargados de ejecutar el plan de mantenimientos, esto permite tener un control de que equipos y las fechas en las que se debe realizar el mantenimiento.

## **PA.08 CENTRO DE INFORMACIÓN AL CLIENTE**

### **PA.08.01 Gestión de Reclamos**

Estos procesos se extendieron para los clientes claves, para mejorar la atención y detectar los problemas ya sea de calidad o de servicio. Dando una solución inmediata al cliente. En este proceso se realizan políticas y estrategias las mismas que son comunicadas al Call Center, este recibe las llamadas y genera tickets que son enviados al Asistente del CIC.

Se recibe el ticket de reclamo y los responsables se encargan de negociar la molestia y en caso de producto no conforme canjear el producto.

#### **PA.08.01 Monitoreo de Satisfacción al cliente**

En este proceso se monitorean los tickets atendidos. Se realiza una encuesta a un muestreo de tickets, estas encuestas las realiza el coordinador de CIC, se digitaliza la misma y se tabula los resultados. Obteniendo indicadores que permitan ver las falencias de los procesos, buscando una solución inmediata. Se envía el reporte a la Dirección.

### **3.2.3 Manual de Procedimientos**

Los manuales de procedimientos son parte de esta mejora y permiten un control y medición de esta propuesta, en el anexo N°6 se detallan los manuales de cada proceso. El manual de procedimientos del departamento de Cuentas Claves tiene detallado los siguientes puntos para cada proceso:

- Propósito.- Razón de ser del proceso
- Alcance.- Señala a los elementos o procesos de la empresa que afecta este proceso.
- Responsables del proceso.- es la persona encargada de desempeñar el proceso

- Definiciones.- Palabras claves que se utilizan en la ejecución del proceso y que son complejos de entender por lo tanto necesitan ser explicados.
- Políticas.- Son actividades establecidas para que cada persona se rija y cumpla estas.
- Indicadores.- Establecen fórmulas de eficiencia y eficacia para poder medir el desempeño del proceso.
- Documentos.- Escritos de un trabajo o actividad realizada
- Registros.- Documentos con un formato establecido, que tiene salida a algún lugar
- Diagrama de flujo.- Representación gráfica del proceso que incluye su cronología, involucrados y documentos utilizados.

A partir de estas definiciones se elabora los manuales de procedimientos del departamento de Cuentas Claves.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

En este capítulo se explica la implementación de la propuesta de mejora detallada anteriormente, es decir se determinan los factores que influyen y que son necesarios para que exista un cambio y la gestión de diseño de procesos sea exitosa en el departamento de Cuentas Claves dentro de la empresa Arca Continental.

#### **4.1 Propuesta de Implementación para el Departamento de Cuentas Claves**

Para proceder con la implementación del sistema de gestión por procesos es necesario identificar las principales debilidades de los procesos una vez hecho el levantamiento. Las debilidades primordiales del departamento de Cuentas Claves son las siguientes:

- El departamento de Cuentas Claves no tiene un proceso en donde se planifique las actividades y se asigne un presupuesto anual.
- El presupuesto designado al departamento de Cuentas Claves no tenía el control necesario.
- No se cumplía con los pedidos solicitados por el cliente, ya que no había una planificación de la demanda y una coordinación de entregas.
- En muchas áreas no se han definido procesos ni responsables, la mayoría de actividades las realizaban los jefes de ventas.

- Las personas no están involucradas con la empresa porque no conocen en su totalidad el giro del negocio.
- No existía estructura de negociación que satisfagan las necesidades de los clientes externos
- No se dimensionó el potencial del canal, representando hoy por hoy el 12% del total de las ventas en litros de bebida de la compañía y el 15% de los ingresos totales anuales.
- Los vendedores no estaban capacitados para atender a un cliente cuenta clave.

Para eliminar y mejorar las debilidades del departamento es importante establecer un plan de mejora, donde se puede disminuir el impacto negativo en la eficiencia del modelo propuesto.

A continuación se detalla las acciones que van a contrarrestar el efecto negativo de las debilidades de los procesos del departamento de Cuentas Claves:

- Capacitación al personal del departamento de Cuentas Claves en ventas y en manejo de presupuesto.
- Un seguimiento trimestral de cumplimiento y establecimiento de Rolling mensual de cada cuenta.
- Asignación de cupo comercial de descuentos para las condiciones comerciales con clientes
- Se debe contratar un Gerente de Cuentas Claves, un Jefe y un coordinador de planeación y desarrollo.

- Se asignan activos como equipo de frío y envase operativo de la compañía para que estos clientes tengan mejor ejecución en el punto de venta. Todas estas asignaciones son apalancadas en los procesos comerciales de la compañía.
- Compra de equipos de Hand Held por reestructura de rutas e instalación de software en los mismos.
- Establecer relación ganar-ganar, en la cual se le brinde capacitación a los clientes más representativos en este canal para administrar de manera la categoría de bebidas no alcohólicas.
- Se debe compra el programa Forescast pro para mejor la asertividad

En el anexo N°7 se puede observar el cuadro con las debilidades y planes de mejora con los procesos que serán afectados.

#### **4.2 Desarrollo de los planes de mejora**

Para el desarrollo del diseño de Gestión por procesos es necesario establecer los costos e ingresos que esto puede generar, determinando la viabilidad del proyecto. Para lo cual se ha desarrollado un presupuesto donde se señalan los costos que la empresa debe asumir para que el proyecto sea exitoso.

Es importante mencionar que varios de los planes de mejora se han tomado en cuenta y están en desarrollo actualmente.

En la tabla N°18 se encuentra los planes de mejora, el responsable, la duración de cada plan y el recurso financiero.

Tabla 18. Planes de Mejora

<b>No.</b>	<b>Planes de Mejora</b>	<b>Procesos responsable</b>	<b>Duración (meses)</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>
<b>1</b>	Realizar seguimiento al cumplimiento de objetivos y presupuesto	Bussines Plan	6	\$ -
<b>2</b>	Establecer un Rolling mensual de cada cuenta.	Bussines Plan	6	\$ -
<b>3</b>	Contratar una persona para el control de presupuesto	DMI Programación	6	\$ 1.400
<b>4</b>	Obtener la licencia para el programa Forecast pro para mejor la asertividad	Soporte Técnico	12	\$ 120.000
<b>5</b>	Contratar un Gerente de Cuentas Claves, Jefe y un Coordinador de Planeación y Desarrollo.	Todos los procesos	6	\$ 9.200
<b>6</b>	Capacitar al personal del departamento de Cuentas Claves en ventas y en manejo de presupuesto.	Compra de bienes o servicios	3	\$ 10.000
<b>7</b>	Asignar activos como equipo de frío y envase operativo de la compañía	Administrar equipos de frío	12	\$ 380.000
<b>8</b>	Asignar cupo comercial de descuentos para las condiciones comerciales con clientes	Bussines Plan	12	\$ 140.000
<b>9</b>	Realizar compra de equipos de Hand Held por reestructura de rutas	Compra de bienes o servicios	3	\$ 1.500
<b>10</b>	Actualizar el software de los equipos Hand Held	Soporte Técnico	3	\$ 1.500
				<b>\$ 663.600</b>

A continuación se detallará la ejecución del plan de mejora:

1. Realizar seguimiento al cumplimiento de objetivos y presupuesto
  - a. Se definen reportes de seguimiento mensual, trimestral y anual
  - b. Se detallan objetivos y sus comparativos con la información real
  - c. Se define un BSC sobre los principales indicadores operativos del canal
2. Establecer un Rolling mensual de cada cuenta.
  - a. El Rolling se establece en todas las unidades de medida (Cajas Físicas, Cajas Unitarias e Ingresos Netos)
  - b. El Rolling se distribuye por cada vendedor considerando información histórica, con el objetivo de que todos conozcan claramente su cuota de ventas.
3. Contratar una persona para el control de presupuesto
  - a. Negociación de Programaciones Operativas
  - b. Conciliaciones de cuentas y seguimiento al cumplimiento del presupuesto
4. Obtener la licencia para el programa Forecast Pro para mejora asertividad.
  - a. Proyecciones asertivas nos aseguran eficiencias en el proceso de producción, correcto despliegue de producto a centros de distribución.
  - b. Forecast Pro es una poderosa herramienta informática para realizar proyecciones actualmente es utilizada en todo el corporativo Arca Continental (incluye México, EEUU, Argentina y Ecuador)

c. Comparativo de asertividad antes y después de utilizar Forecast Pro:

- México asertividad antes 88% / asertividad con Forecast Pro 96%
- Argentina asertividad antes 77% / asertividad con Forecast Pro 89%
- Actualmente la asertividad en Ecuador es 86% objetivo alcanzar una asertividad de 93%

5. Contratar un Gerente de Cuentas Claves, Jefes de Cuentas y un Coordinador de Planeación y Desarrollo.

- a. Gerente de Cuentas Claves es la cabeza del área responsable de la relación comercial y negociaciones con todas las cadenas y cuentas nacionales.
- b. Jefes de Cuentas Claves por la naturaleza de los negocios se han identificado 4 agrupaciones de cuentas:
  - Supermercados: Representa el 61% del total de ventas Cuentas Claves.
  - Farmacias, Cines y Tiendas de Conveniencia: Representa el 12% del total de ventas Cuentas Claves.
  - On Premise (Comidas): Representa el 14% del total de ventas Cuentas Claves.
  - Mercados Especiales: Representa el 13% del total de ventas Cuentas Claves.

6. Capacitar al personal del departamento de Cuentas Claves en ventas y en manejo de presupuesto.
  - a. La capacitación en temas de negociación, clientes conflictivos, manejo de herramientas comerciales.
  - b. Capacitación de manejo presupuestario, programaciones operativas y campañas DMI.
  
7. Asignar activos como equipo de frío y envase operativo de la compañía
  - a. Cuentas Claves representa el 12,2% del ventas totales de la compañía
  - b. La inversión promedio por año en equipos de frío es de \$3.022.000 (5.040 equipos a \$600 c/u) a Cuentas Claves se asignan 380.000 aprox el 12% del presupuesto anual.
  
8. Asignar cupo comercial de descuentos para las condiciones comerciales con clientes
  - a. Presupuesto anual de descuentos comerciales \$4.800.000 Total Canales asignación Cuentas Claves \$436.000 anuales representa 9% del total presupuesto.
  - b. Asignación adicional de \$140.000 anuales, presupuesto total Cuentas Claves \$576.000 representa el 12% del total del presupuesto.

Tal como se indica en el tabla 19 se necesita un presupuesto de alrededor de \$663.600,00, los cuales serán devengados en las mejoras realizadas en los procesos, ya que el ahorro que tendría el departamento bajo las nuevas condiciones del diseño de Gestión de Procesos se indica en la tabla 20.

Tabla 19. Costos y tiempos de Procesos Misionales

PROCESOS MISIONALES	TIEMPO	COSTO	FRECUENCIA ANUAL
Compra de bienes o servicios	- 7,0 horas	\$ (45,21)	14400
Gestión de Bodega	1,9 horas	\$ 11,70	12000
Administrar bienes	6,1 horas	\$ 27,42	5000
Ventas	- 4 horas	\$ (36,80)	25000
Administrar equipo de frío	10,9 horas	\$ 83,81	8000

Para realizar este costo, es necesario identificar los procesos misionales, se realiza un análisis de la diferencia del valor agregado del actual vs el mejorado de estos procesos, en las tres variables: tiempo, costo y volumen. se determina la frecuencia de estos procesos y se multiplica por los ahorros o gastos en tiempo y costo.

Una vez identificado el volumen y la frecuencia con la que se realizan estos procesos, se tiene que en tres procesos misionales existe un aumento de costo y un incremento de tiempo debido a que las actividades se aumentaron para que no exista duplicación de tareas en otros procesos y las actividades manuales no predominen en ningún proceso.

Tabla 20. Resumen de los Procesos Misionales

PROCESOS MISIONALES	AHORRO EN COSTO (USD)	AHORRO EN TIEMPO (HORAS)
Compra de bienes o servicios	\$ (651.000)	(100.800)
Gestión de Bodega	\$ 140.400	23.160
Administrar bienes	\$ 137.100	30.400
Ventas	\$ (919.922)	(100.000)
Administrar equipo de frío	\$ 670.480	87.200
	<b>\$ (622.942)</b>	<b>(60.040)</b>



Una vez multiplicado el costo por el número de la frecuencia anual se tiene el ahorro como se observa en la tabla 20. Que produciría la implementación del sistema de diseño de gestión, este valor asciende a \$622.941,00 tomando de referencia los datos del año 2014.

Además del ahorro en costo mencionado anteriormente, se considera una disminución de tiempo anual de 60.040 horas, estos ahorros se ven reflejado en los siguientes procesos:

En el plan de mejora se desarrolla un procesos de Bussines Plan, el cual asigna un presupuesto anual al departamento, el mismo que debe ser gastado de la mejor manera, es aquí cuando interviene el proceso de compras, evitando la duplicación de tareas, su mejora nos da un ahorro en tiempo y costo siendo más eficientes en el manejo de los proveedores, los tiempos de entrega y tener un producto a mejor precio y mejor calidad.

De igual forma se puede decir que la mejor ejecución en ventas, es el contacto con el cliente, este proceso al igual que compras nos genera un ahorra en costo y tiempo, este último se puede ver reflejado en el incremento de visita de clientes, ofreciendo el portafolio completo. Creciendo un 30% en ventas de este canal y generando una mayor utilidad y rentabilidad a la compañía.

De esta manera se logra recuperar parte de la inversión en los planes de mejora, razón por la cual se concluye que la implementación de los planes de mejora es

viable y tendrá una recuperación inmediata en tiempo y costo para la organización aplicando la mejora del sistema de gestión propuesta en el presente trabajo.

#### 4.3 Análisis Costo – Beneficio

Una vez descrito el plan de implementación con sus respectivos costos es importante recalcar los beneficios que genera esta mejora tanto en costos como en ingresos, de esta manera se podrá identificar si es viable esta propuesta. En la tabla N 20 se observa las ventas del año 2014, con esta ejecución se estima crecer el 3% anual en ventas, este crecimiento se logrará disminuyendo las devoluciones, actualmente las devoluciones representan un 6% del total de ventas y con este crecimiento se estima que las mismas representen un 4% del total de la venta de cajas unitarias, disminuyendo estas en un 27% debido al control, coordinación y planificación que se tendrá con el cliente y con producción para cumplir con ventas estimadas y satisfaciendo la necesidad del cliente.

Tabla 21.Crecimiento en Ventas

Detalle	2014	2015	Crecimiento	%
Venta total Cajas Unitarias	18.752.738	19.315.320	562.582	3%
Venta Cajas Unitarias	19.876.627	20.472.926	596.299	3%
Devolución de cajas unitarias	(1.123.889)	(818.917)	304.972	-27%
Ingreso Neto Std sin Impuestos.Venta	\$ 56.101.668	\$ 57.784.718	\$ 1.683.050	3%
Ingreso Neto Std sin Impuestos.Devolución	\$ (3.108.180)	\$ (2.264.762)	\$ 843.418	-27%

Tabla 22.Análisis Costo Beneficio

Beneficio	\$ 2.526.468	4
Costo	\$ 663.600	

Con este análisis se puede concluir que este sistema de gestión por procesos es viable y recuperable en un año, debido a que el resultado del ejercicio es mayor a 1, siendo su resultado 4.

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones.

- El análisis que se analizó al ambiente externo e interno del departamento de Cuentas Claves permitió identificar el potencial que tiene autoservicios en la actualidad, y se estima que en un futuro esté canal será el de mayor ingresos para las compañías de consumo masivo.
- La construcción de la nueva planta en Machachi permitirá a que la producción sea más eficiente y se mejore los tiempos y de esta manera lograr cumplir con la visión y misión de la compañía.
- Las debilidades principales localizadas en este departamento fueron identificados como el mal manejo de procesos y que estos sean manuales, falta de organización en la estructura y división de actividades y responsables en todos los procesos, falta de tecnología en procesos básicos y que no existe control en ciertos procesos.
- En el levantamiento de los procesos ejecutado se concluye que gran parte de los proceso no cumplía con el ciclo PHVA para su ejecución, razón por cual fueron mejorados bajo este lineamiento.
- Las debilidades encontradas en el departamento de Cuentas Claves fueron priorizadas de tal manera que las principales sean atacadas con los planes de mejora presentados.

- El departamento de Cuentas Claves no tenía identificado procesos que tienen gran impacto para la compañía como para el cliente.
- El plan de mejora es una herramienta que puede causar un gran impacto en el departamento de Cuentas Claves, obteniendo resultados en sus procesos y mejoras económicas y ahorro de tiempo.
- Los procesos del departamento no tenían las actividades necesarias para llamarse procesos, es por esta razón que en el levantamiento se disminuyeron para formar un proceso completo que cumpla con el ciclo PHVA.
- La involucración del personal del departamento permitió identificar de mejor manera las molestias que se causan en el departamento por no tener políticas establecidas en el mismo.

## **5.2 Recomendaciones**

- Es importante tener una planeación en cada Dirección que permita plantear objetivos de cumplimiento y acorde a eso asignar presupuesto, para que exista un retorno de las inversiones.
- Este plan de mejora se puede aplicar a varios procesos de la compañía que actualmente retrasan los resultados esperados, uno de esos es: “Lanzamientos de productos o nuevos empaques”.
- Estudiar esta carrera permite a los futuros empresarios aplicar en todas las áreas que se encuentren trabajando estos conocimientos, logrando ser más eficientes con los mismos recursos o analizar si la inversión de la mejora se retorna.

- Los manuales de procedimientos deben ser actualizados y revisados al menos una vez al año dependiendo de su impacto para garantizar la eficiencia de los procesos planteados.
- Los indicadores deben ser evaluados periódicamente para garantizar la eficiencia del proceso y la validez de los mismos para tomar decisiones estratégicas en base a estos.
- Se recomienda que los planes de mejora sean puestos en práctica de forma paulatina e inmediata para que el sistema de gestión sea optimizado, medido y controlado.
- Los planes de mejora propuestos deben ser controlados por la dirección para que cumplan el ciclo en el tiempo previsto y puedan ser mejorados.
- La capacitación constante a los empleados es parte de la motivación y aporte al crecimiento profesional y de la compañía. Logrando así tener gente más eficiente y comprometida a cumplir con los objetivos de la compañía.
- Los controles por parte de la dirección son necesarios, pero la involucración del director en casi todos los procesos ha sido la razón por la que se han causado demoras.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

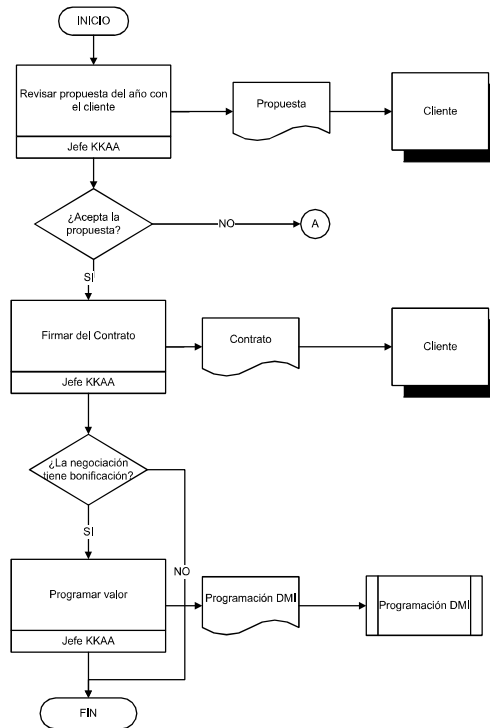
1. Gómez Fulao, J. C. (1999) *SISTEMAS ADMINISTRATIVOS*. Buenos Aires: GAMA Producciones Gráficas
2. Martínez, F. R (2010). *ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS*. México: PEARSON EDUCACIÓN
3. Perugachi, M. L. (2004). *OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS*. Quito: ABYA-YALA
4. Fincowsky, F (2009). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. México: MC GRAW HILL
5. Velasco, J.A. (2012). *GESTIÓN POR PROCESOS*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

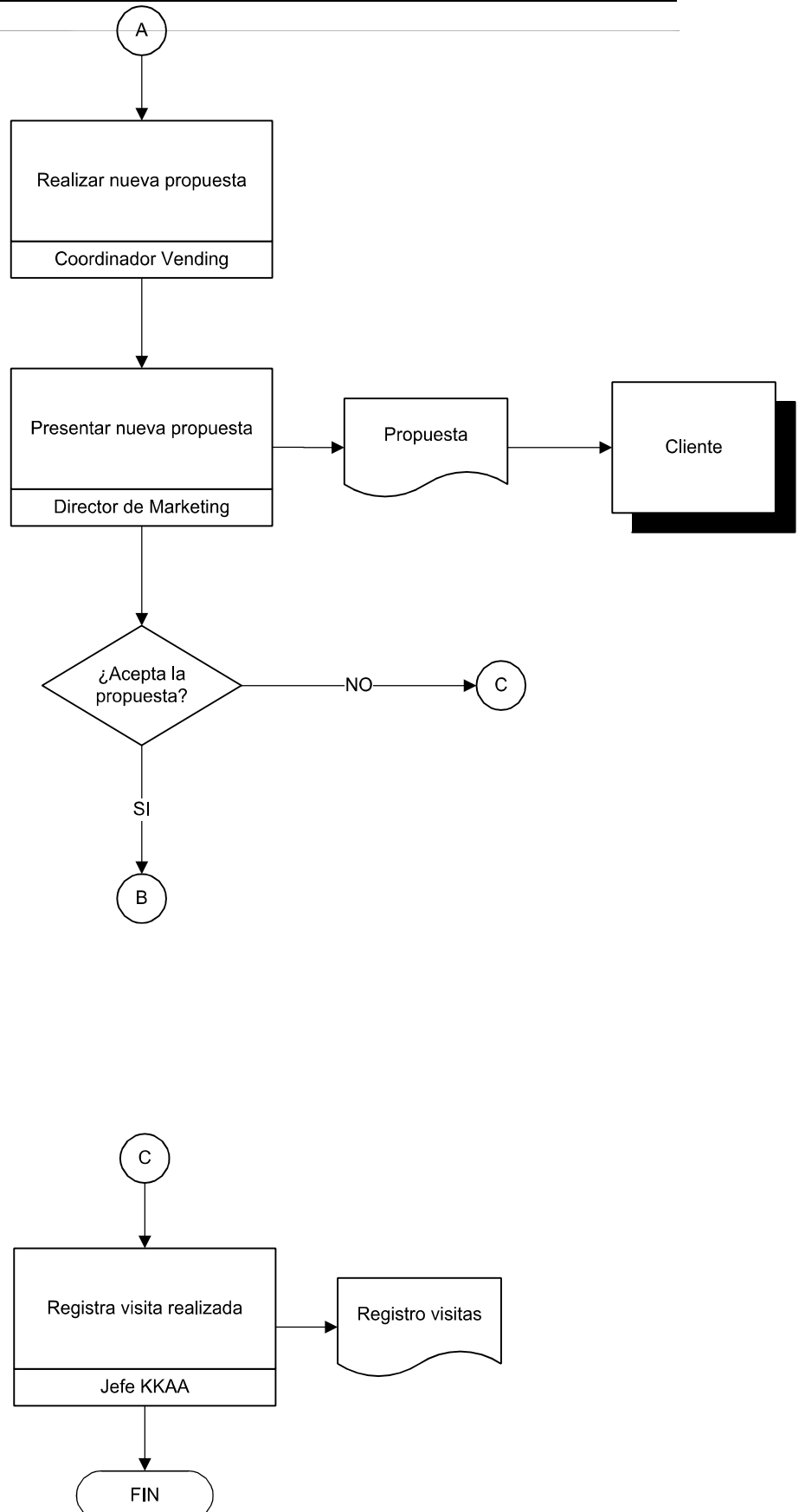
### Páginas Web

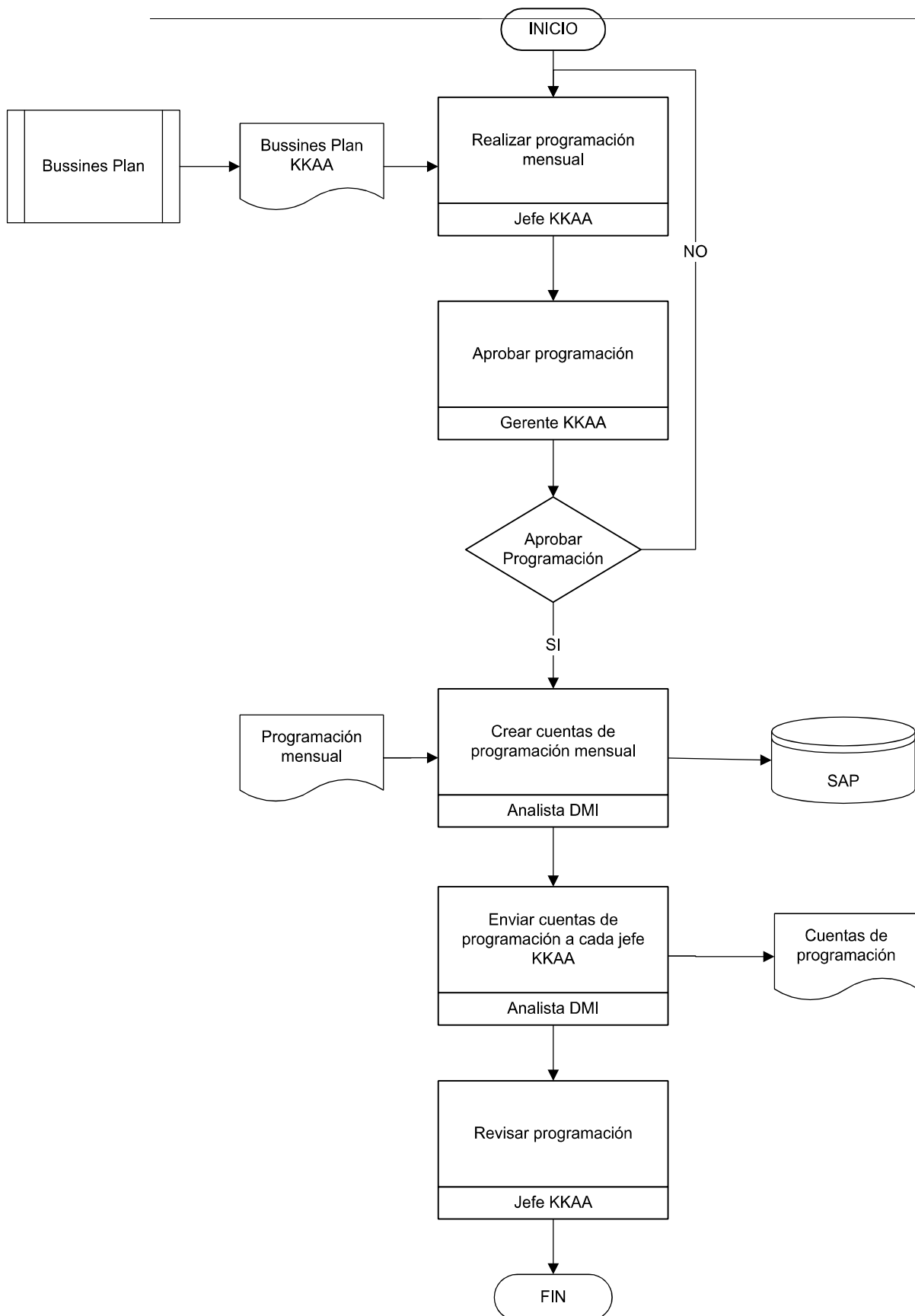
6. *Arca Continental*. (2012). Obtenido de Arca Continental:  
<http://www.arcacontal.com/nuestra-compa%C3%B1%C3%ADa/cultura-organizacional.aspx>
7. *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. (2013). Obtenido de Encuesta Nacional de Salud y Nutrición:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Publicacion%20ENSANUT%202011-2013%20tomo%201.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Publicacion%20ENSANUT%202011-2013%20tomo%201.pdf).
8. Servicio de Rentas Internas (2011). Impuesto Redimible a las botellas No Retornable  
<http://www.sri.gob.ec/de/479>

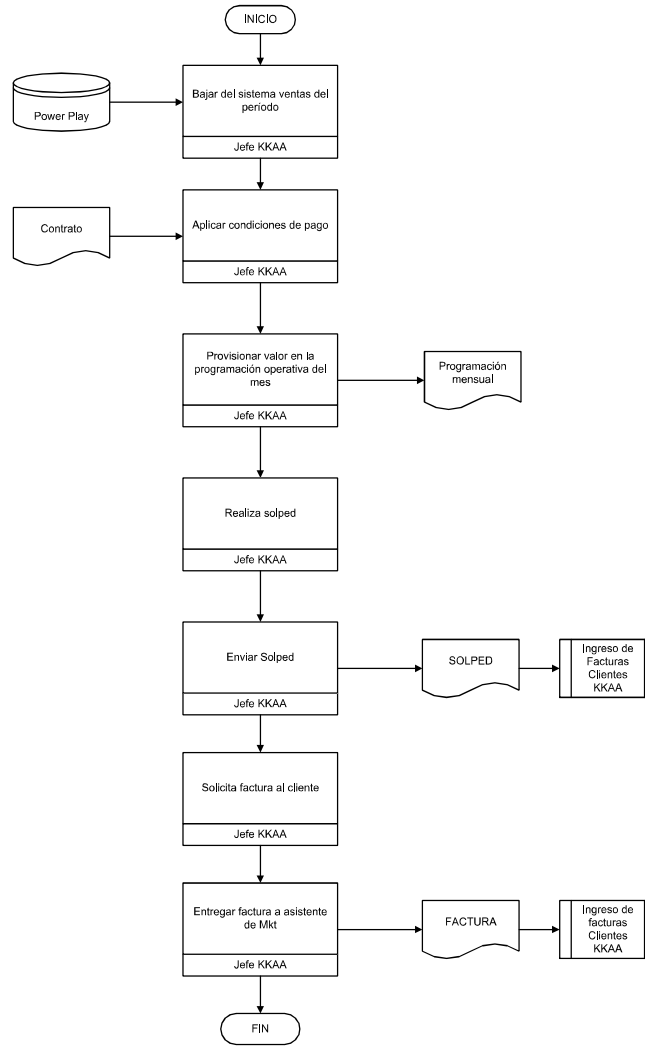
# ANEXO 1

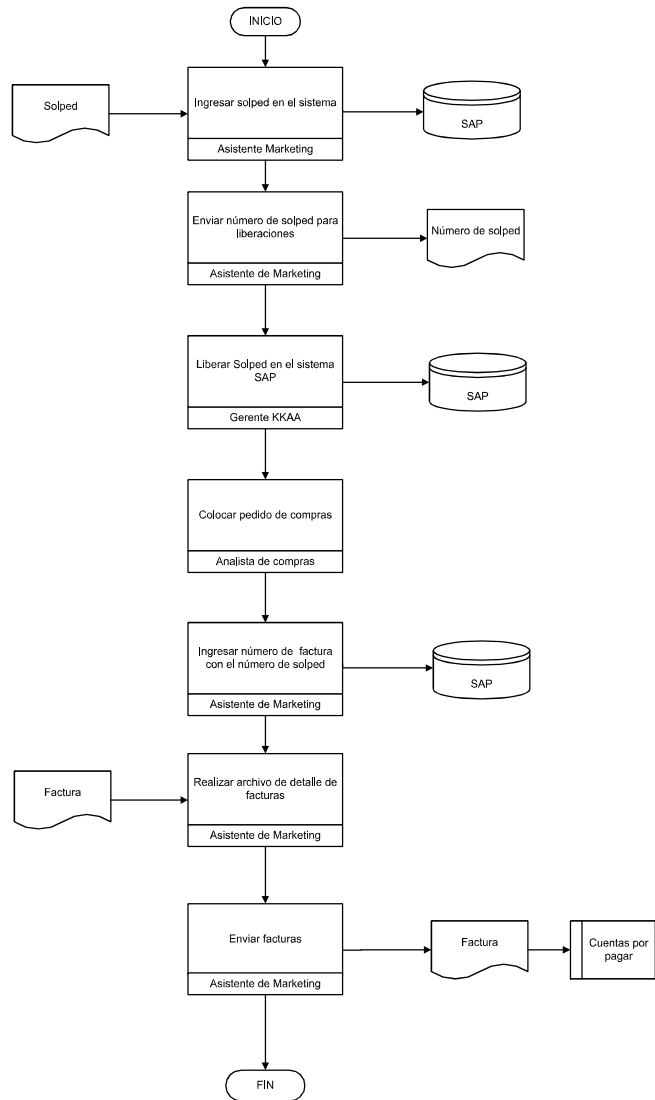





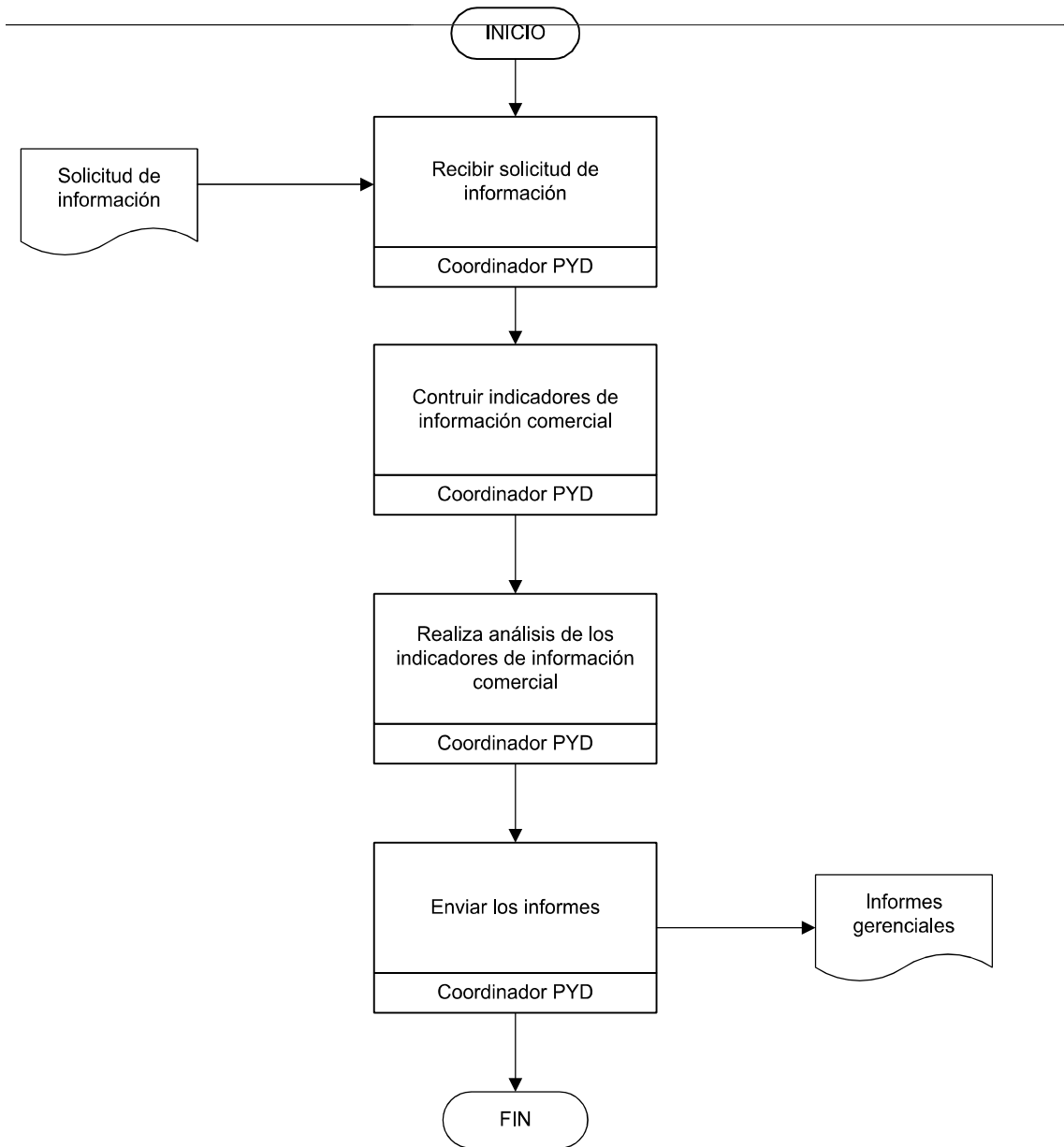


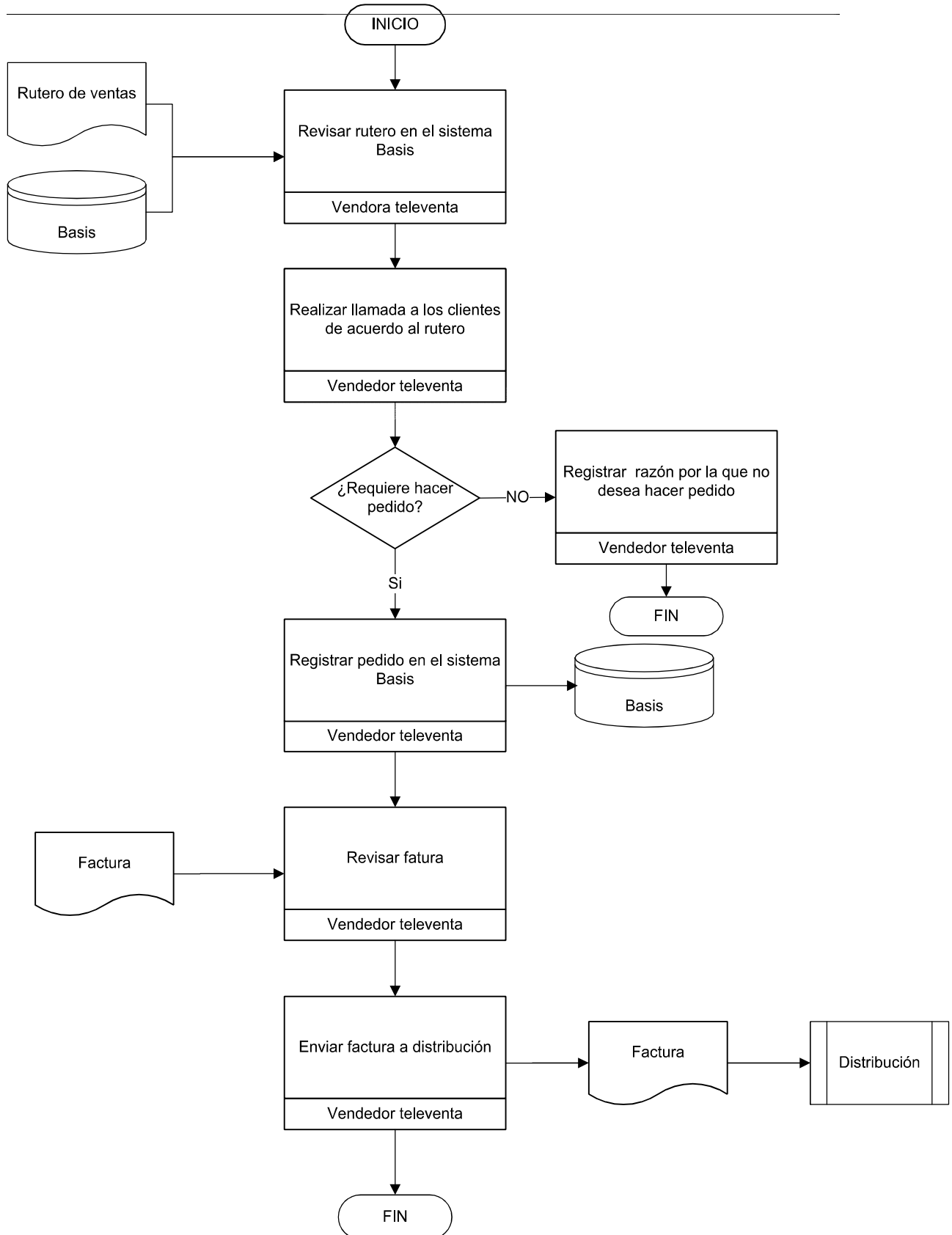


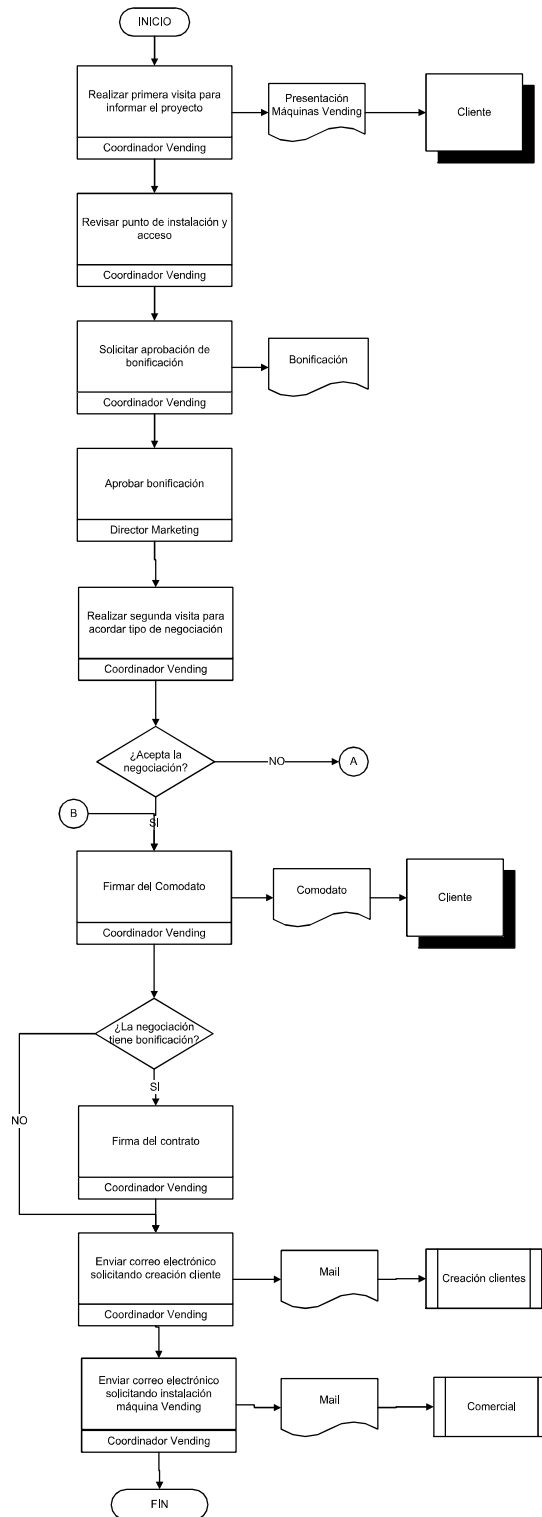




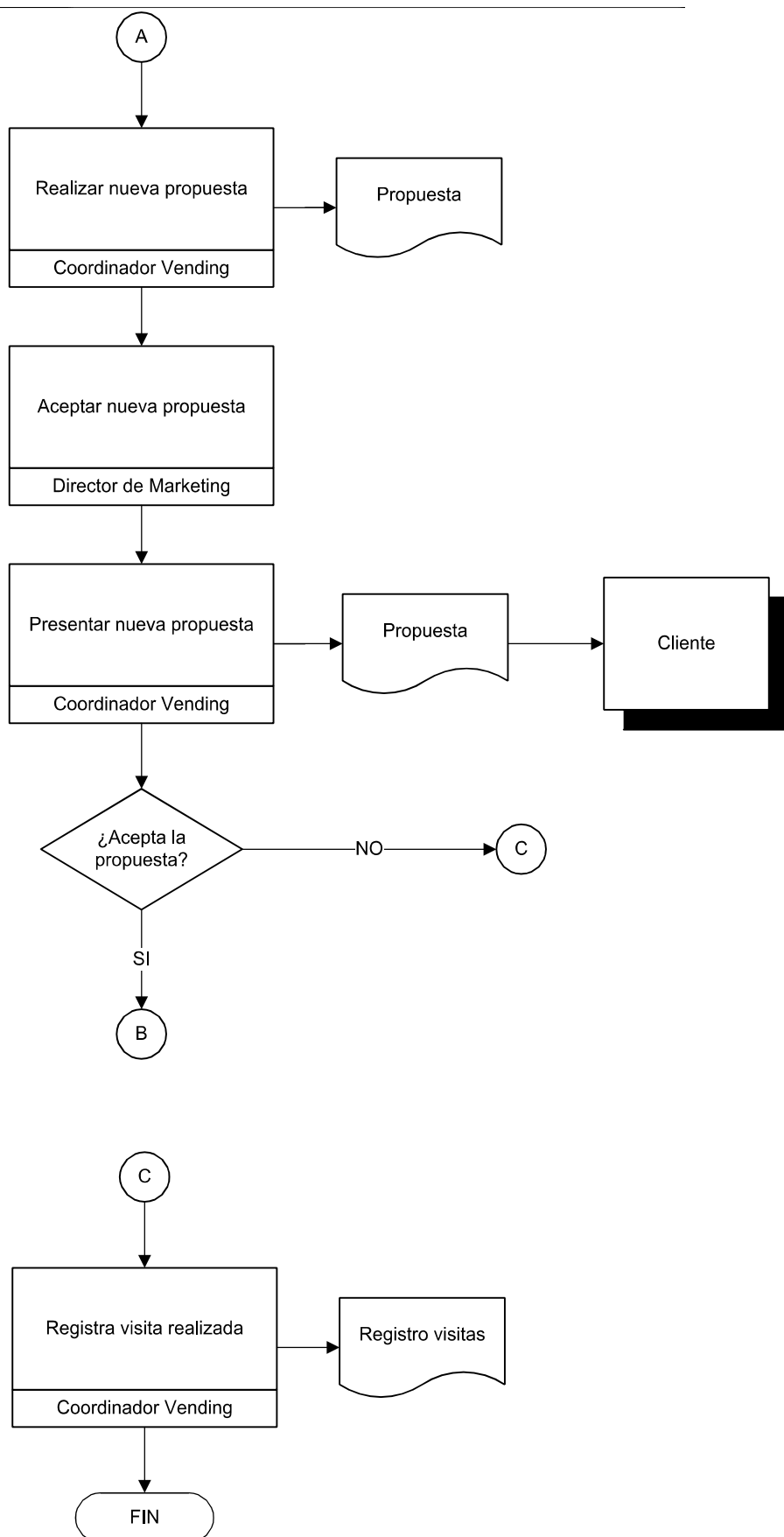
		<b>PROCESOS ACTUALES</b> Arca Continental Ecuador S.A.	
<b>CÓDIGO:</b> <b>PD4</b>	<b>Información Comercial Canal KCAA</b>		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 1</b>

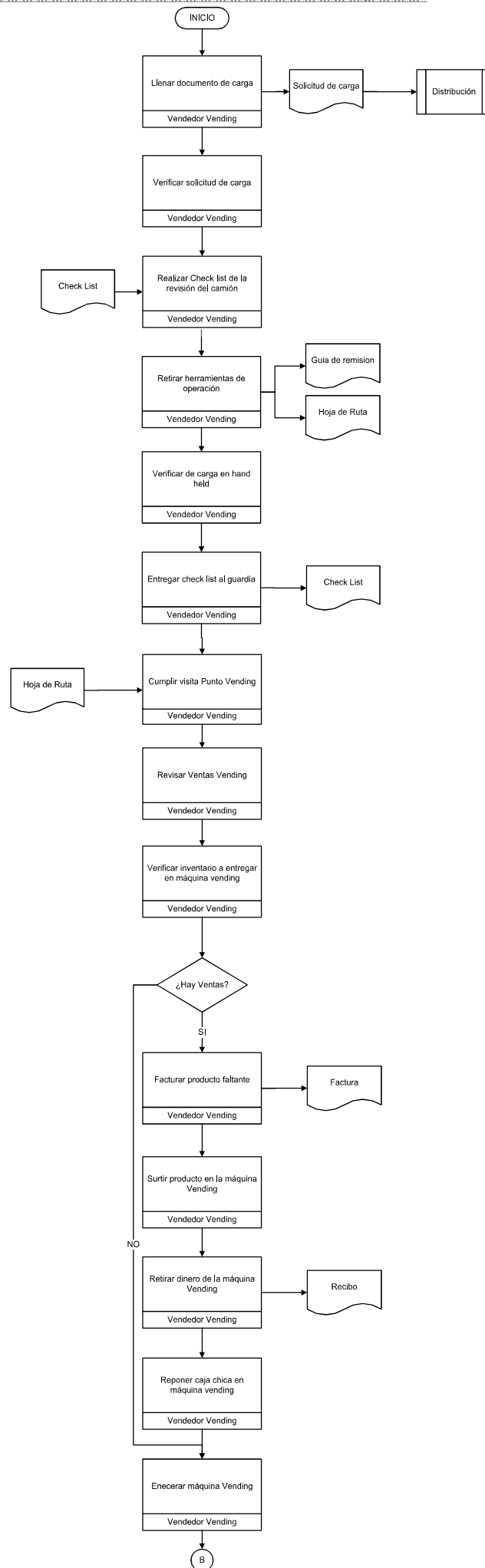


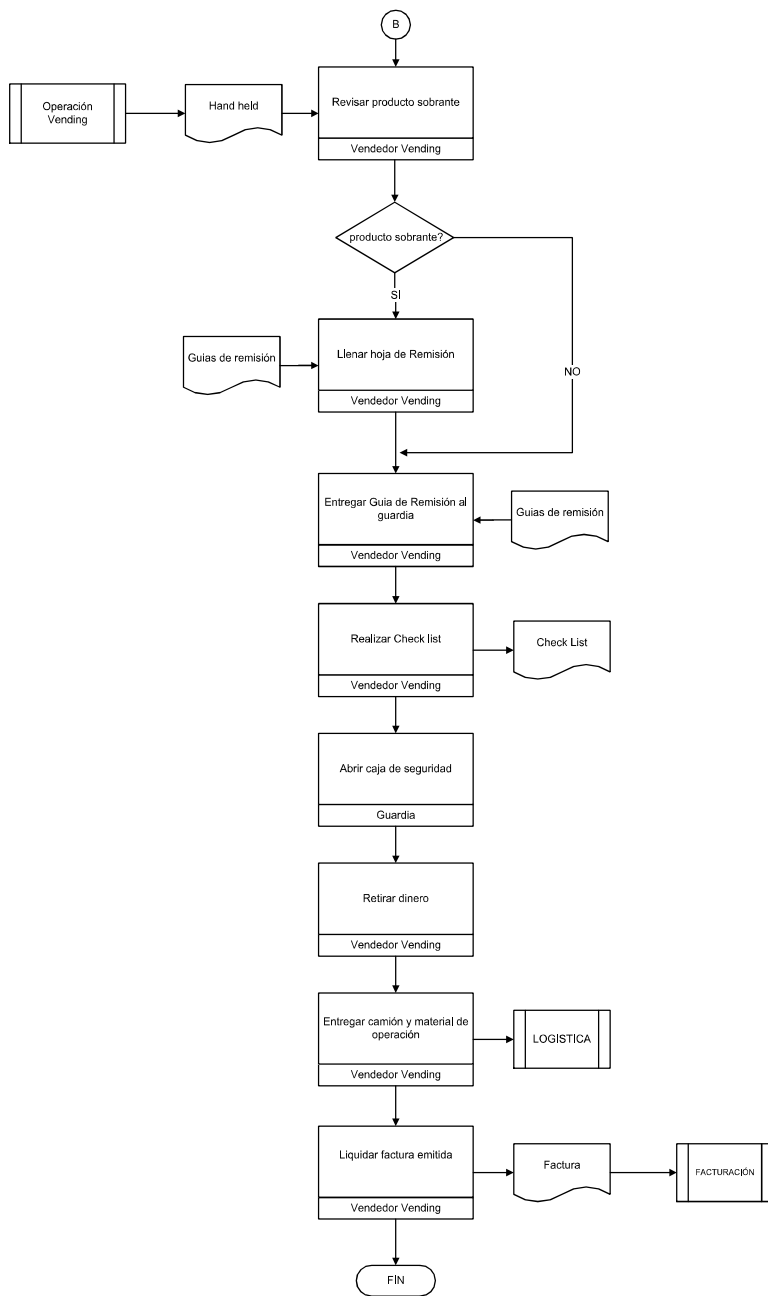


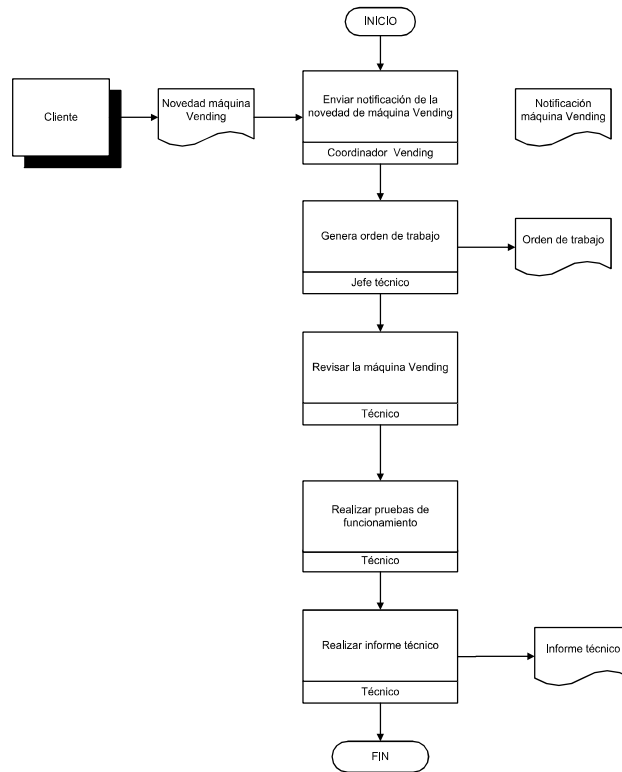


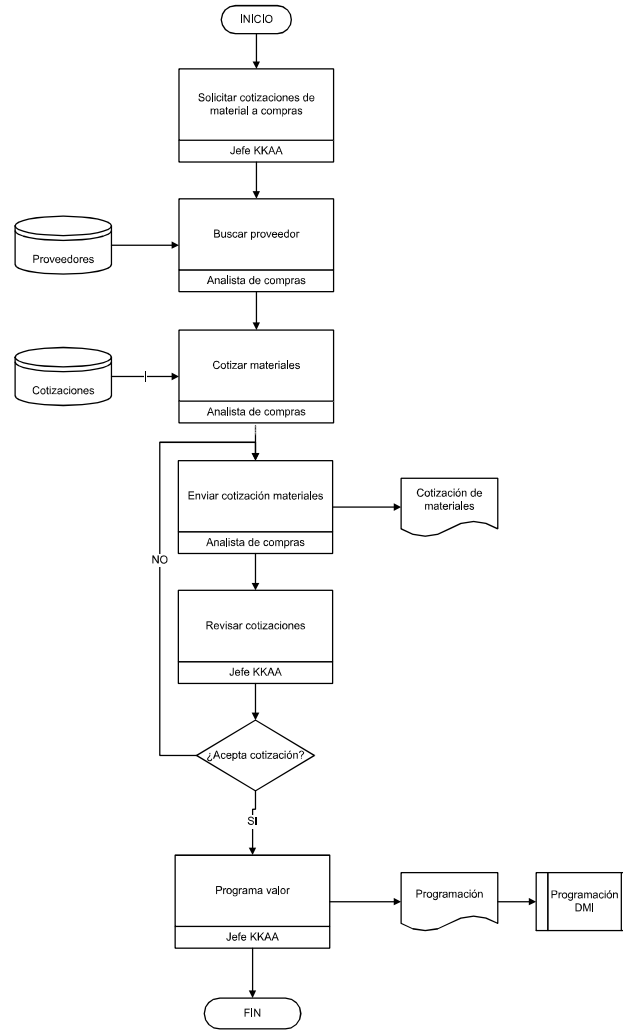












# ANEXO 2

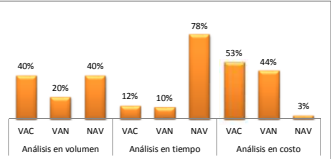
No.	RESPONSABLES	SUELDO MENSUAL	SUELDO POR HORA
1	Jefe KKA	2.800,00	17,50
2	Coordinador Vending	1.500,00	9,38
2	Vendedor Vending	750,00	4,69
3	Gerente KKA	5.000,00	31,25
3	Analista DMI	800,00	5,00
4	Asistente de Marketing	500,00	3,13
4	Guardia	500,00	3,13
5	Tecnicos de Mantenimiento de Equipos	900,00	5,63
5	Analista de Compras	1.000,00	6,25
6	Coordinador P&D	1.400,00	8,75
6	Vendedor Televenta	750,00	4,69

Anexo No. 2

ANALISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL

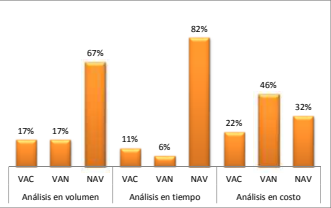
1 Proceso de Gestión de Negociación Clientes KKA

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisar propuesta del año con el cliente		X				2,00	35,00	Jefe KKA	0,0	1,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	35,0	0,0
2	Espera por proceso				X		8,00		Jefe KKA	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	8,0	0,0	0,0	0,0
3	Envío de proceso			X			0,05	0,88	Jefe KKA	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,9
4	Realizar nueva propuesta	X					1,00	17,50	Jefe KKA	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	17,5	0,0	0,0
5	Presentar nueva propuesta	X					1,00	17,50	Jefe KKA	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	17,5	0,0	0,0
6	Espera por proceso				X		8,00		Jefe KKA	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	8,0	0,0	0,0	0,0
7	Envío de proceso			X			0,10	1,75	Jefe KKA	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	1,8
8	Firmar el contrato	X	X				0,10	1,75	Jefe KKA	1,0	1,0	0,0	0,1	0,1	0,0	1,8	1,8	0,0
9	Programar valor	X					0,40	7,00	Jefe KKA	1,0	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	7,0	0,0	0,0
TOTAL			4	2	2	2	0	20,65	81,38	4,0	2,0	4,0	2,5	2,1	16,2	43,8	36,8	2,6
PORCENTAJE			40%	20%	20%	20%	0%			40%	20%	40%	12%	10%	78%	53%	44%	3%



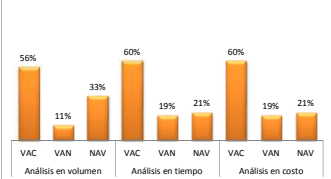
2 Proceso de Programación DMI KKA

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realizar Programación Mensual	X					1,00	17,50	Jefe KKA	1	-	-	1,00	-	-	17,50	-	-
2	Espera por proceso				X		1,00		Jefe KKA	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
3	Envío de proceso			X			0,05	0,88	Jefe KKA	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,88
4	Aprobar programación		X				2,00	62,50	Gerente KKA	-	1	-	-	2,00	-	-	62,50	-
5	Espera por proceso				X		16,00		Gerente KKA	-	-	1	-	-	16,00	-	-	-
6	Envío de proceso			X			1,00	31,25	Gerente KKA	-	-	1	-	-	1,00	-	-	31,25
7	Creación Cuentas de Programación DMI	X				X	3,00	15,00	Analista DMI	1	-	1	3,00	-	3,00	15,00	-	15,00
8	Enviar Cuentas de Programación			X			0,05	0,25	Analista DMI	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,25
9	Espera por proceso				X		8,00		Analista DMI	-	-	1	-	-	8,00	-	-	-
10	Envío de proceso			X			0,05	0,25	Analista DMI	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,25
11	Revisar programación		X				0,30	5,25	Jefe KKA	-	1	-	-	0,30	-	-	5,25	-
TOTAL			2	2	4	3	1	32,45	132,88	2	2	8	4,00	2,30	29,15	32,50	67,75	47,63
PORCENTAJE			17%	17%	33%	25%	8%			17%	17%	67%	11%	6%	82%	22%	46%	32%



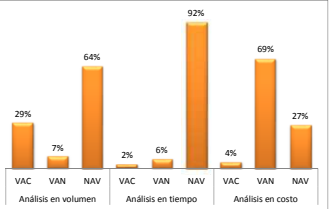
3 Proceso de Pagos Fondos Promocionales Clientes KKA

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Bajar del Sistema Ventas del periodo	X					0,15	2,63	Jefe KKA	1	-	-	0,15	-	-	2,63	-	-
2	Aplicar condiciones de pago	X	X				1,00	17,50	Jefe KKA	1	1	-	1,00	1,00	-	17,50	17,50	-
3	Provisionar valor en la Programación Operativa del mes	X					1,00	17,50	Jefe KKA	1	-	-	1,00	-	-	17,50	-	-
4	Realizar Solped	X					0,05	0,88	Jefe KKA	1	-	-	0,05	-	-	0,88	-	-
5	Enviar solped			X			0,05	0,88	Jefe KKA	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,88
6	Solicitar factura al cliente	X			X		1,00	17,50	Jefe KKA	1	-	1	1,00	-	1,00	17,50	-	17,50
7	Espera por proceso				X		16,00		Gerente KKA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Envío de proceso			X			0,05	1,56	Gerente KKA	-	-	1	-	-	0,05	-	-	1,56
9	Entregar factura a la Asistente de MKT			X			0,05	0,88	Jefe KKA	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,88
TOTAL			5	1	3	2	0	19,35	59,31	5	1	3	3,20	1,00	1,10	56,00	17,50	19,25
PORCENTAJE			45%	9%	27%	18%	0%			56%	11%	33%	60%	19%	21%	60%	19%	21%



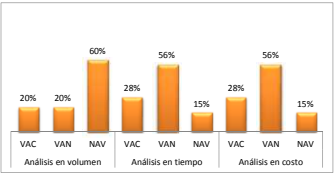
4 Proceso de Ingreso de Facturas Clientes KKA

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Ingresar Solped en Sistema	X				X	0,10	0,31	Asistente de Marketing	1	-	1	0,10	-	0,10	0,31	-	0,31
2	Enviar número Solped para liberaciones			X			0,05	0,16	Asistente de Marketing	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,16
3	Liberar Solped en el Sistema		X				1,00	31,25	Gerente KKA	-	1	-	-	1,00	-	-	31,25	-
4	Espera por proceso				X		8,00		Gerente KKA	-	-	1	-	-	8,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			0,30	9,38	Gerente KKA	-	-	1	-	-	0,30	-	-	9,38
6	Colocar pedido de compras	X					0,15	0,94	Analista de Compras	1	-	-	0,15	-	-	0,94	-	-
7	Espera por proceso				X		8,00		Gerente KKA	-	-	1	-	-	8,00	-	-	-
8	Envío de proceso			X			0,05	1,56	Gerente KKA	-	-	1	-	-	0,05	-	-	1,56
7	Ingresar Factura con el número de Solped	X				X	0,10	0,31	Asistente de Marketing	1	-	1	0,10	-	0,10	0,31	-	0,31
8	Realizar archivo de detalle de facturas	X				X	0,05	0,16	Asistente de Marketing	1	-	1	0,05	-	0,05	0,16	-	0,16
9	Enviar facturas			X			0,12	0,38	Asistente de Marketing	-	-	1	-	-	0,12	-	-	0,38
TOTAL			4	1	4	2	3	17,92	44,44	4	1	9	0,40	1,00	16,77	1,72	31,25	12,25
PORCENTAJE			29%	7%	29%	14%	21%			29%	7%	64%	2%	6%	92%	4%	69%	27%



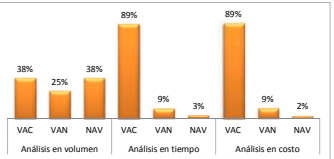
5 Proceso de Información Comercial Canal KAA

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibir solicitud de información			X			0,15	1,31	Coordinador P&D	-	-	1	-	-	0,15	-	-	1,31
2	Bajar información del sistema				X		0,30	2,63	Coordinador P&D	-	-	1	-	-	0,30	-	-	2,63
3	Construir indicadores de Información Comercial	X					1,00	8,75	Coordinador P&D	1	-	-	1,00	-	-	8,75	-	-
4	Realizar análisis de los indicadores de Información Comercial		X				2,00	17,50	Coordinador P&D	-	1	-	-	2,00	-	-	17,50	-
5	Enviar informes			X			0,10	0,88	Coordinador P&D	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,88
TOTAL		1	1		2	1	0	3,55	31,06	1	1	3	1,00	2,00	0,55	8,75	17,50	4,81
PORCENTAJE		20%	20%	40%	20%	0%				20%	20%	60%	28%	56%	15%	28%	56%	15%



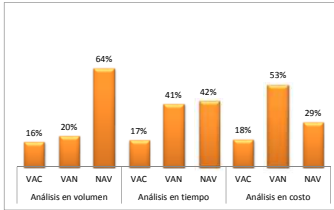
6 Proceso Gestión Televenta Clientes KAA

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisar rutero en el sistema		X				0,30	1,41	Vendedor Televenta	-	1	-	-	0,30	-	-	1,41	-
2	Realizar llamada a los clientes de acuerdo al rutero	X					4,00	18,75	Vendedor Televenta	1	-	-	4,00	-	-	18,75	-	-
3	Registrar razón por la que no desea hacer pedido	X					1,00	4,69	Vendedor Televenta	1	-	-	1,00	-	-	4,69	-	-
4	Espera por proceso				X		0,05		Vendedor Televenta	-	-	1	-	-	0,05	-	-	-
5	Envío de proceso			X			0,05	0,23	Vendedor Televenta	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,23
6	Registrar pedido en sistema	X					2,00	9,38	Vendedor Televenta	1	-	-	2,00	-	-	9,38	-	-
7	Registrar factura		X				0,40	1,88	Vendedor Televenta	-	1	-	-	0,40	-	-	1,88	-
8	Enviar factura a Distribución				X		0,10	0,47	Vendedor Televenta	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,47
TOTAL		3	1		1	1	0	7,90	34,45	3,00	2,00	3,00	7,00	0,70	0,20	32,81	3,28	0,70
PORCENTAJE		50%	17%		17%	17%	0%			38%	25%	38%	89%	9%	3%	89%	9%	2%



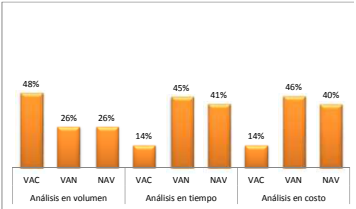
7 Proceso de Gestión de Negociación Maquinas Vending

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realizar primera visita para informar el proyecto		X				2,00	18,75	Coordinador Vending	-	1	1	-	2,00	-	-	18,75	18,75
2	Revisar punto de instalación y acceso		X				0,30	2,81	Coordinador Vending	-	1	-	-	0,30	-	-	2,81	-
3	Solicitar aprobación de bonificación			X			0,15	1,41	Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,15	-	-	1,41
4	Aprobar bonificación		X				1,00	31,25	Gerente KAA	-	1	-	-	1,00	-	-	31,25	-
5	Espera por proceso				X		0,05		Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	-
6	Envío de proceso			X			0,05	0,47	Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,47
7	Realizar segunda visita para acordar tipo de negociación		X		X		2,00	18,75	Coordinador Vending	-	1	1	-	2,00	-	-	18,75	18,75
8	Espera por proceso				X		0,05		Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	-
9	Envío de proceso			X			0,05	0,47	Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,47
10	Realizar nueva propuesta	X					1,00	9,38	Coordinador Vending	1	-	-	1,00	-	-	9,38	-	-
11	Espera por proceso				X		0,05		Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	-
12	Envío de proceso			X			0,05	0,47	Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,47
13	Acceptar nueva propuesta	X	X				0,20	6,25	Gerente KAA	1	1	-	0,20	0,20	-	6,25	6,25	-
14	Espera por proceso			X			1,00		Coordinador Vending	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
15	Envío de proceso			X			0,05	0,47	Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,47
16	Presentar nueva propuesta	X					1,00	9,38	Coordinador Vending	1	-	-	1,00	-	-	9,38	-	-
17	Espera por proceso				X		0,05		Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	-
18	Envío de proceso			X			0,05	0,47	Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,47
19	Registrar visita					X	0,05	0,47	Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,47
20	Firmar comodato	X					0,10	0,94	Coordinador Vending	1	-	-	0,10	-	-	0,94	-	-
21	Espera por proceso				X		0,05		Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	-
22	Envío de proceso			X			0,05	0,47	Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,47
23	Firmar contrato	X					0,10	0,94	Coordinador Vending	1	-	-	0,10	-	-	0,94	-	-
24	Enviar correo electrónico solicitando creación cliente					X	0,05	0,47	Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,47
25	Enviar correo electrónico solicitando instalación maquina vending			X			0,05	0,47	Coordinador Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,47
TOTAL		4	5		9	6	1	9,55	102,19	4	5	16	2,30	5,50	5,75	25,94	77,81	42,19
PORCENTAJE		16%	20%		36%	24%	4%			16%	20%	64%	17%	41%	42%	18%	53%	29%



8 Proceso Operativo Maquinas Vending

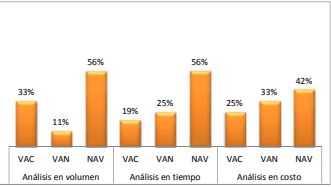
No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Llenar documento de carga	X					0,08	0,38	Vendedor Vending	1	-	-	0,08	-	-	0,38	-	-
2	Verificar solicitud de carga		X				0,10	0,47	Vendedor Vending	-	1	-	-	0,10	-	-	0,47	-
3	Realizar check list de la revisión del camión	X	X				0,08	0,38	Vendedor Vending	1	1	-	0,08	0,08	-	0,38	0,38	-
4	Retirar herramientas de operación			X			0,10	0,47	Vendedor Vending	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,47
5	Verificar carga en Hand Held		X				0,15	0,70	Vendedor Vending	-	1	-	-	0,15	-	-	0,70	-
6	Entregar check list			X			0,05	0,23	Vendedor Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,23
7	Cumplir la visita punto vending			X			4,00	18,75	Vendedor Vending	-	1	1	-	4,00	4,00	-	18,75	18,75
8	Retirar ventas vending		X				0,40	1,88	Vendedor Vending	-	1	-	-	0,40	-	-	1,88	-
9	Facturar el producto faltante	X					0,10	0,47	Vendedor Vending	1	-	-	0,10	-	-	0,47	-	-
10	Surtir producto en la máquina vending	X					0,20	0,94	Vendedor Vending	1	-	-	0,20	-	-	0,94	-	-
11	Retirar dinero de la máquina vending	X					0,04	0,19	Vendedor Vending	1	-	-	0,04	-	-	0,19	-	-
12	Reponer caja chica en máquina vending	X					0,10	0,47	Vendedor Vending	1	-	-	0,10	-	-	0,47	-	-
13	Encasar máquina vending	X					0,08	0,38	Vendedor Vending	1	-	-	0,08	-	-	0,38	-	-
14	Revisar producto sobrante	X	X				0,10	0,47	Vendedor Vending	1	1	-	0,10	0,10	-	0,47	0,47	-
15	Espera por proceso				X		0,05		Vendedor Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	-
16	Envío de proceso			X			0,05	0,23	Vendedor Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,23
17	Llenar hoja de remisión	X					0,09	0,42	Vendedor Vending	1	-	-	0,09	-	-	0,42	-	-
18	Entregar guía de remisión			X			0,05	0,23	Vendedor Vending	-	1	1	-	-	0,05	-	-	0,23
19	Realizar check list	X	X				0,08	0,38	Vendedor Vending	1	1	-	0,08	0,08	-	0,38	0,38	-
20	Abrir caja de seguridad	X					0,02	0,09	Vendedor Vending	1	-	-	0,02	-	-	0,09	-	-
21	Retirar el dinero	X					0,05	0,23	Vendedor Vending	1	-	-	0,05	-	-	0,23	-	-
22	Entregar camión y material de operación vending			X			0,10	0,47	Vendedor Vending	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,47
23	Liquidar factura emitida	X					0,50	2,34	Vendedor Vending	1	-	-	0,50	-	-	2,34	-	-
TOTAL		8	6		3	0	0	6,57	30,56	13	7	7	2	5	4	7	23	20
PORCENTAJE		47%	35%		18%	0%	0%			48%	26%	26%	14%	45%	41%	14%	46%	40%





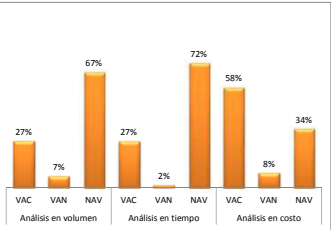
9 Proceso de Mantenimiento Maquinas Vending

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Enviar notificación de la novedad máquina Vending			X			0,05	0,88	Jefe KKA	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,88
2	Espera por proceso				X		2,00		Vendedor Vending	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
3	Envío de proceso			X			0,05	0,23	Vendedor Vending	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,23
4	Generar orden de trabajo	X					0,20	1,13	Técnicos de Mantenimiento de	1	-	-	0,20	-	-	1,13	-	-
5	Revisar la máquina Vending		X	X			2,00	11,25	Técnicos de Mantenimiento de	-	1	1	-	2,00	2,00	-	11,25	11,25
6	Realizar pruebas de funcionamiento	X					1,00	5,63	Técnicos de Mantenimiento de	1	-	-	1,00	-	-	5,63	-	-
7	Realizar informe técnico	X				X	0,30	1,69	Técnicos de Mantenimiento de	1	-	1	0,30	-	0,30	1,69	-	1,69
TOTAL		3	1	3		1	5,60	20,80		3	1	5	1,50	2,00	4,40	8,44	11,25	14,05
PORCENTAJE		33%	11%	33%	11%	11%				33%	11%	56%	19%	25%	56%	25%	33%	42%

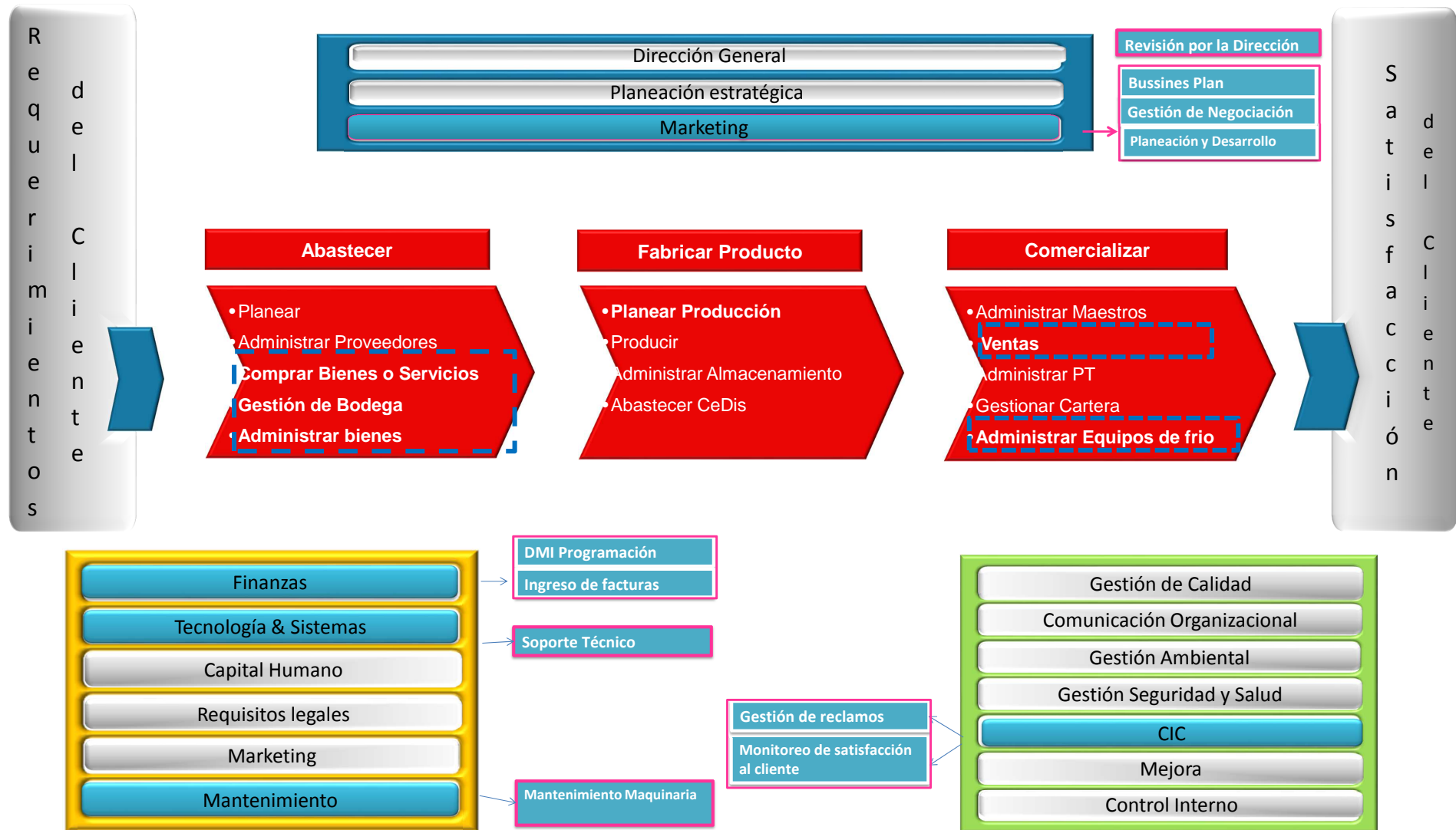


10 Proceso de Compras Material Publicitario KKA

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Solicitar cotización de materiales			X			1,00	17,50	Jefe KKA	-	-	1	-	-	1,00	-	-	17,50
2	Buscar proveedor	X					2,00	12,50	Analista de Compras	1	-	-	2,00	-	-	12,50	-	-
2	Espera por proceso				X		3,00		Analista de Compras	-	-	1	-	-	3,00	-	-	-
2	Envío de proceso			X			0,05	0,31	Analista de Compras	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,31
2	Cotizar materiales	X					1,00	6,25	Analista de Compras	1	-	-	1,00	-	-	6,25	-	-
2	Enviar cotización de materiales			X			0,10	0,63	Analista de Compras	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,63
2	Espera por proceso				X		3,00		Jefe KKA	-	-	1	-	-	3,00	-	-	-
2	Envío de proceso			X			0,05	0,88	Jefe KKA	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,88
2	Revisar cotizaciones		X				0,30	5,25	Jefe KKA	-	1	-	-	0,30	-	-	5,25	-
2	Espera por proceso				X		3,00		Analista de Compras	-	-	1	-	-	3,00	-	-	-
2	Envío de proceso			X			0,05	0,31	Analista de Compras	-	-	1	-	-	0,05	-	-	0,31
2	Buscar otro proveedor	X					2,00	12,50	Analista de Compras	1	-	-	2,00	-	-	12,50	-	-
2	Espera por proceso				X		4,00		Jefe KKA	-	-	1	-	-	4,00	-	-	-
2	Envío de proceso			X			0,10	1,75	Jefe KKA	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,75
2	Programar valor	X					0,30	5,25	Jefe KKA	1	-	-	0,30	-	-	5,25	-	-
TOTAL		4	1	6		4	19,95	63,13		4	1	10	5,30	0,30	14,35	36,50	5,25	21,38
PORCENTAJE		27%	7%	40%		27%				27%	7%	67%	27%	2%	72%	58%	8%	34%




# ANEXO 3

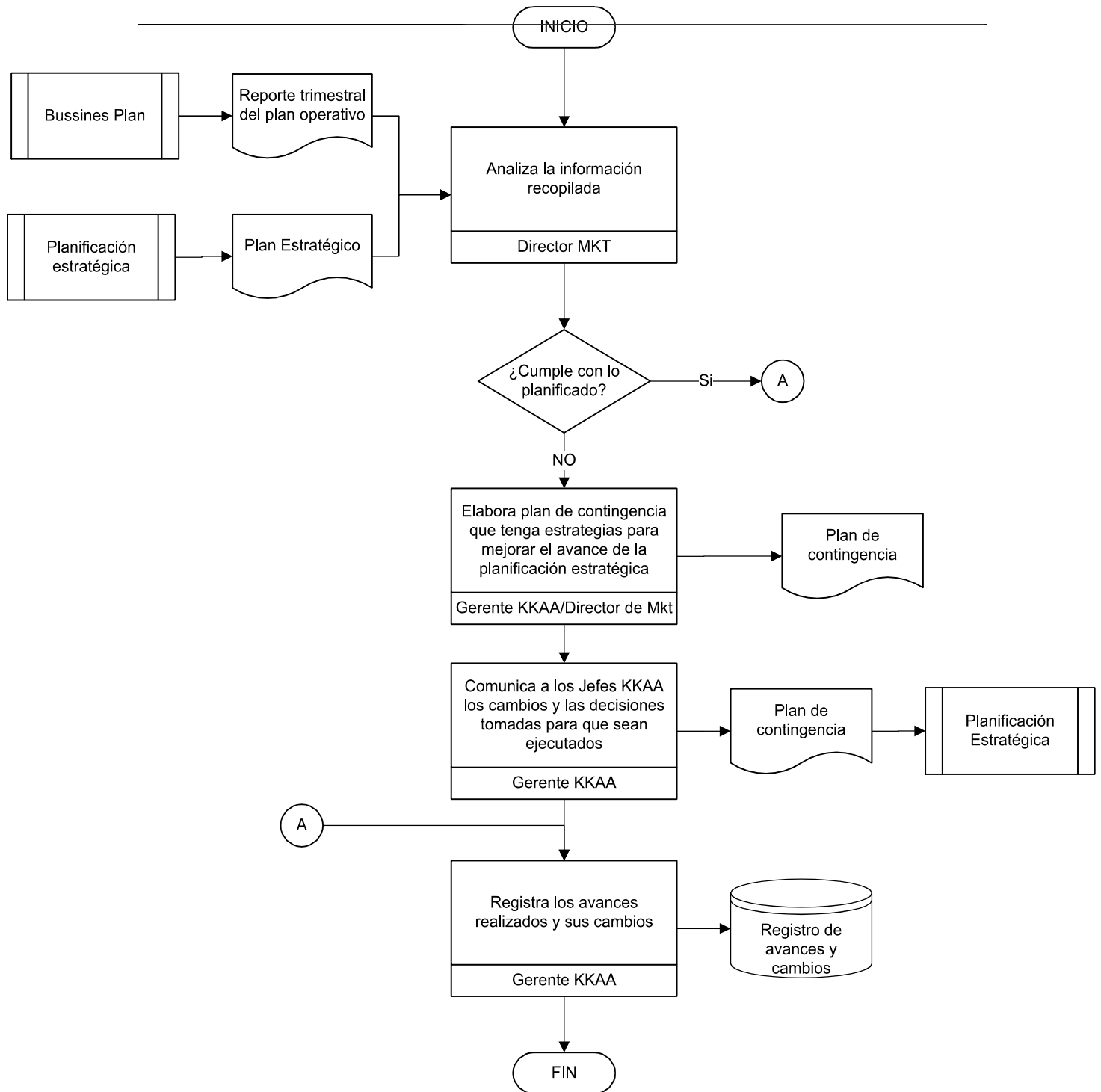


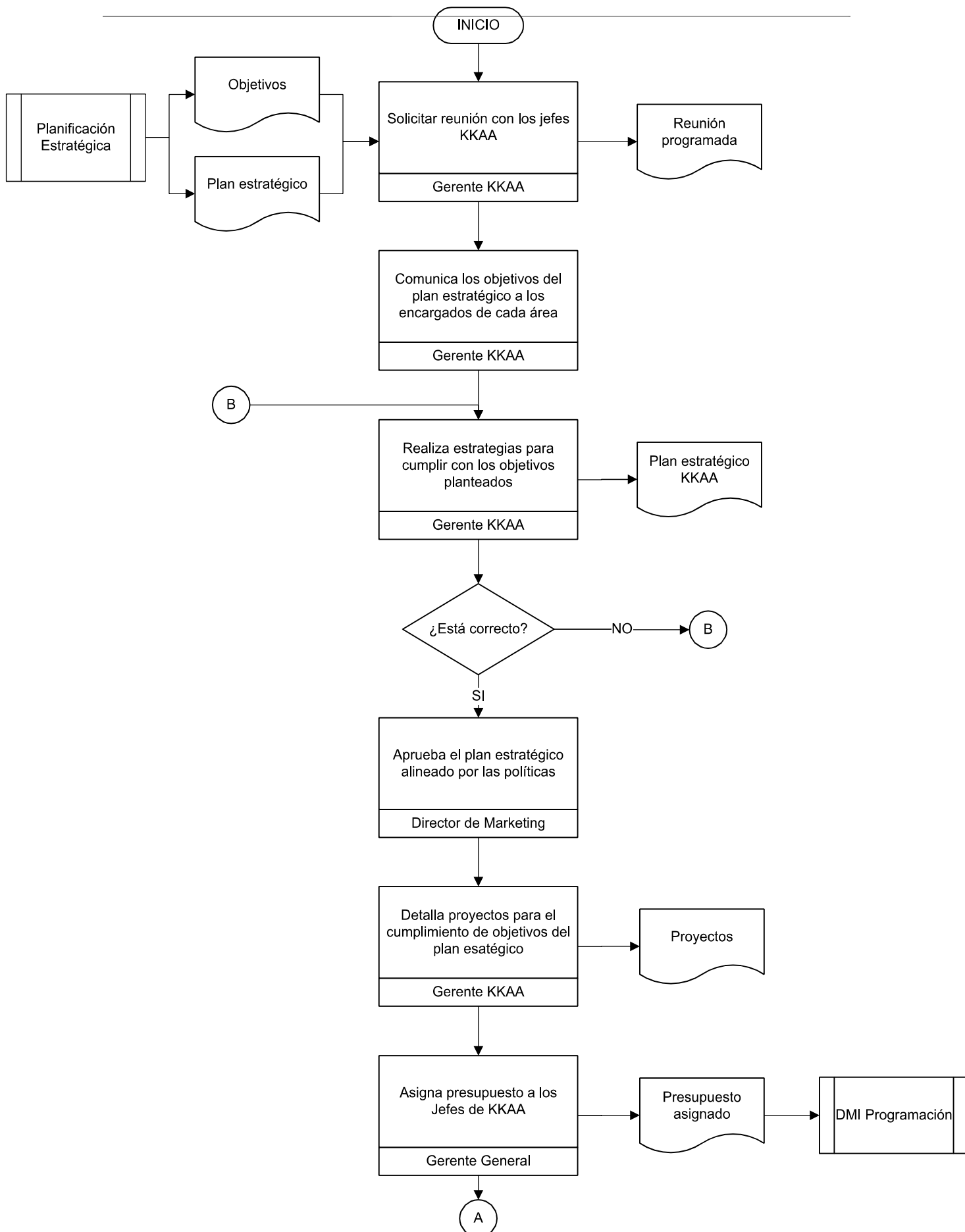
No.	LISTADO	TIPO	NIVEL	CÓDIGO
-	ESTRATÉGICOS	REALIZACIÓN	MACROPROCESO	PE
-	Dirección General	ESTRATÉGICO	PROCESO	PE.01
1	Revisión por la Dirección	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PE.01.2
-	Marketing	ESTRATÉGICO	PROCESO	PE.02
2	Bussines Plan	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PE.02.1
3	Gestión de negociación	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PE.02.2
4	Planeación y Desarrollo	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PE.02.3
-	MISIONALES	REALIZACIÓN	MACROPROCESO	PM
-	Abastecer	REALIZACIÓN	PROCESO	PM.03
5	Compra de bienes	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PM.03.1
6	Gestión de Bodega	REALIZACIÓN	SUBPROCESO	PM.03.2
6	Administrar Bienes	REALIZACIÓN	SUBPROCESO	PM.03.3
-	Comercializar	REALIZACIÓN	PROCESO	PM.04
8	Ventas	REALIZACIÓN	SUBPROCESO	PM.04.1
9	Administrar equipos de frío	REALIZACIÓN	SUBPROCESO	PM.04.2
-	APOYO	SOPORTE	MACROPROCESO	PA
-	Finanzas	SOPORTE	PROCESO	PA.05
10	Dmi Programación	SOPORTE	SUBPROCESO	PA.05.1
11	Ingreso de facturas	SOPORTE	SUBPROCESO	PA.05.2
-	Tecnología y Sistemas	SOPORTE	PROCESO	PA.06
12	Soporte Técnico	SOPORTE	SUBPROCESO	PA.06.1
-	Mantenimiento	SOPORTE	PROCESO	PA.07
13	Mantenimiento maquinaria	SOPORTE	SUBPROCESO	PA.07.1
-	Centro de Información al Cliente	SOPORTE	PROCESO	PA.08
14	Gestión de reclamos	SOPORTE	SUBPROCESO	PA.08.1
15	Monitoreo de satisfacción al cliente	SOPORTE	SUBPROCESO	PA.08.2

CÓDIGO	LISTADO	OBSERVACIÓN
<b>PE</b>	<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>	
PE.01	<i><b>Dirección General</b></i>	
PE.01.2	Revisión por la Dirección	Diseñado
<b>PE.02</b>	<i><b>Marketing</b></i>	
PE.02.1	Bussines Plan	Diseñado
PE.02.2	Gestión de negociación	Mejorado
PE.02.3	Planeación y Desarrollo	Diseñado
<b>PM</b>	<b>PROCESOS MISIONALES</b>	
PM.03	<i><b>Abastecer</b></i>	
PM.03.1	Compra de bienes	Mejorado
PM.03.2	Gestión de Bodega	Diseñado
PM.03.3	Administrar Bienes	Diseñado
PM.04	<i><b>Comercializar</b></i>	
PM.04.1	Ventas	Mejorado
PM.04.2	Administrar equipos de frío	Mejorado
<b>PA</b>	<b>PROCESOS DE APOYO</b>	
PA.05	<i><b>Finanzas</b></i>	
PA.05.1	Dmi Programación	Mejorado
PA.05.2	Ingreso de facturas	Mejorado
PA.06	<i><b>Tecnología y Sistemas</b></i>	
PA.06.1	Soporte Técnico	Diseñado
PA.07	<i><b>Mantenimiento</b></i>	
PA.07.1	Mantenimiento maquinaria	Diseñado
PA.08	<i><b>Centro de Información al Cliente</b></i>	
PA.08.1	Gestión de reclamos	Diseñado
PA.08.2	Monitoreo de satisfacción al cliente	Diseñado

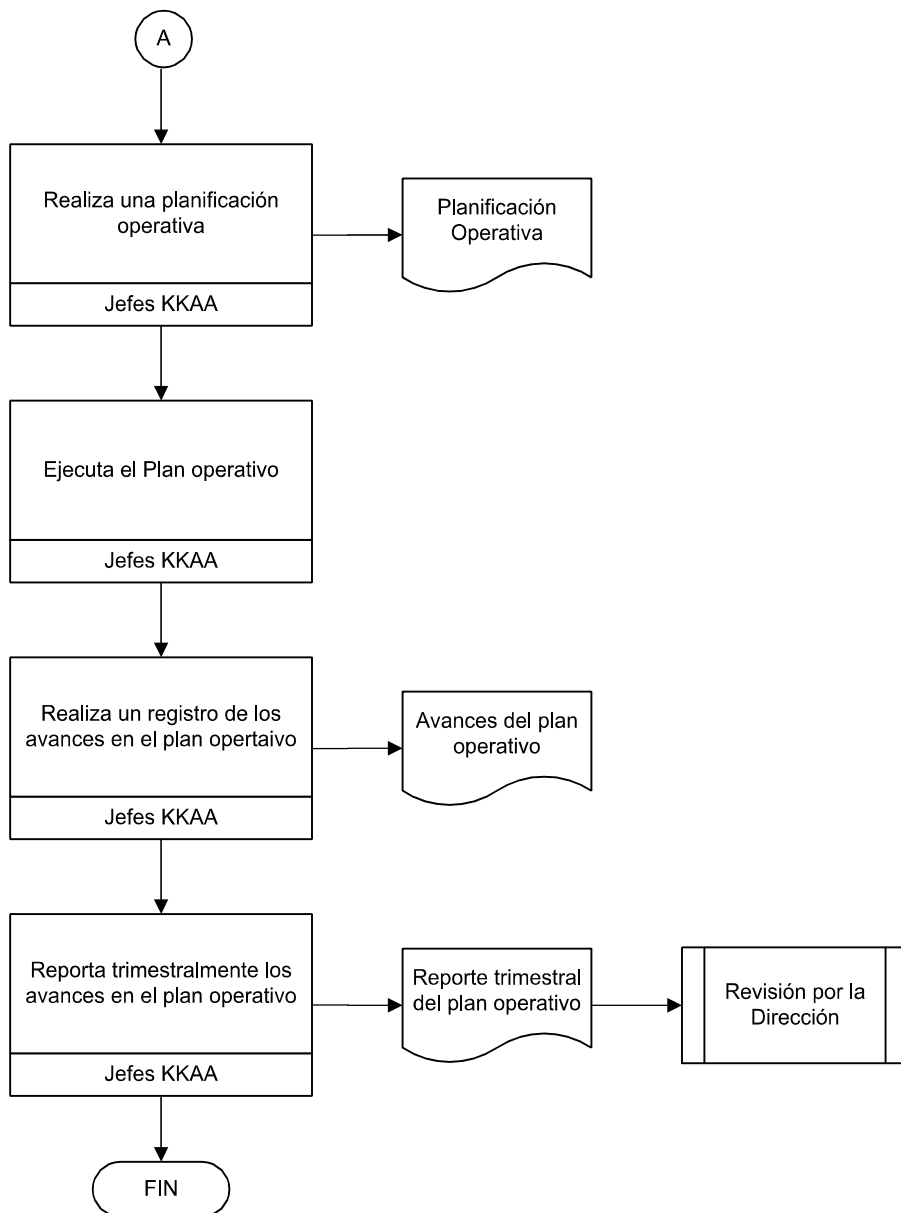
# ANEXO 4

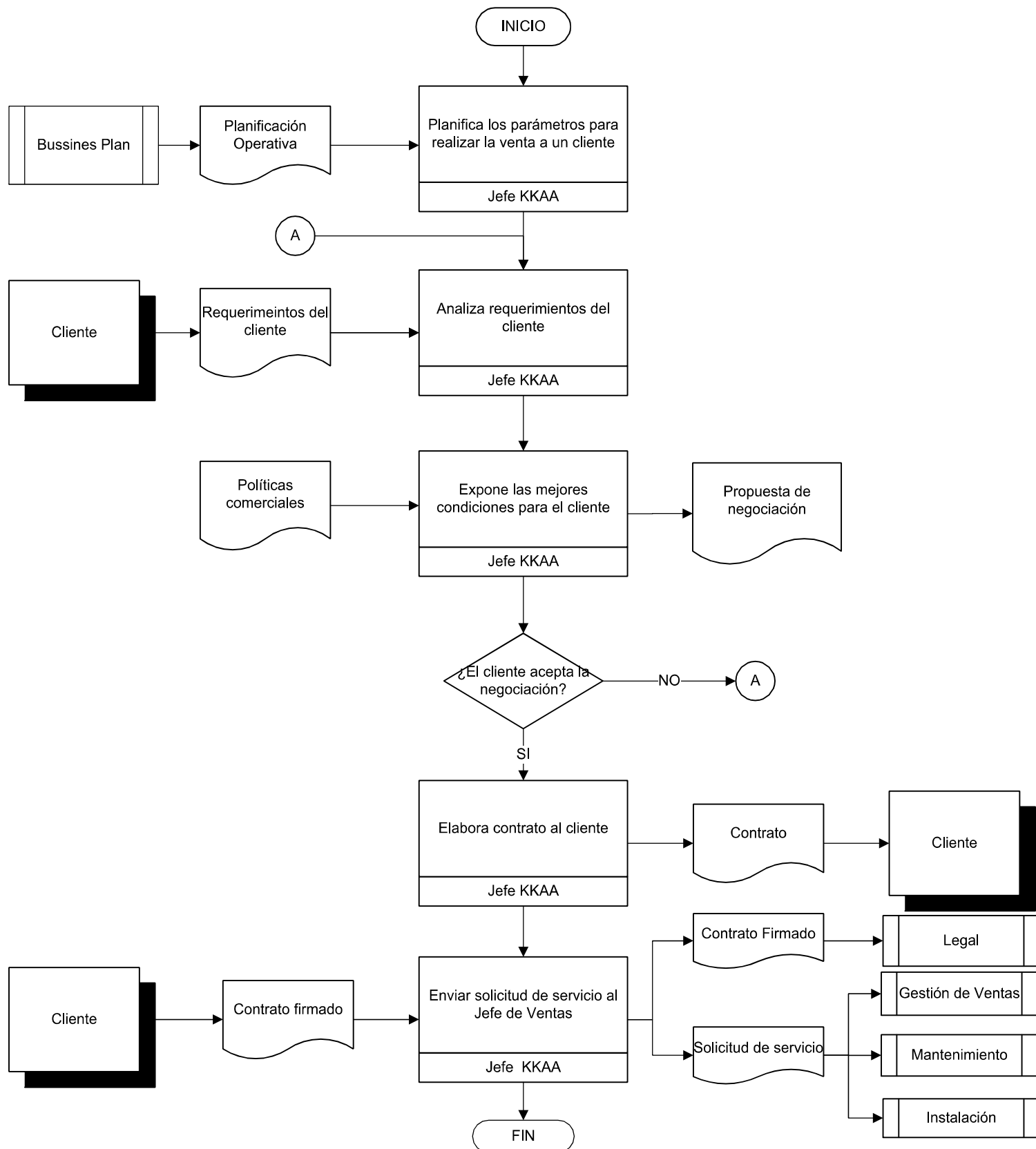
		<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b> Arca Continental Ecuador S.A.	
<b>GRUPO:</b> <b>PE.01.1</b>		<b>Revisión por la Dirección</b>	
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 1</b>

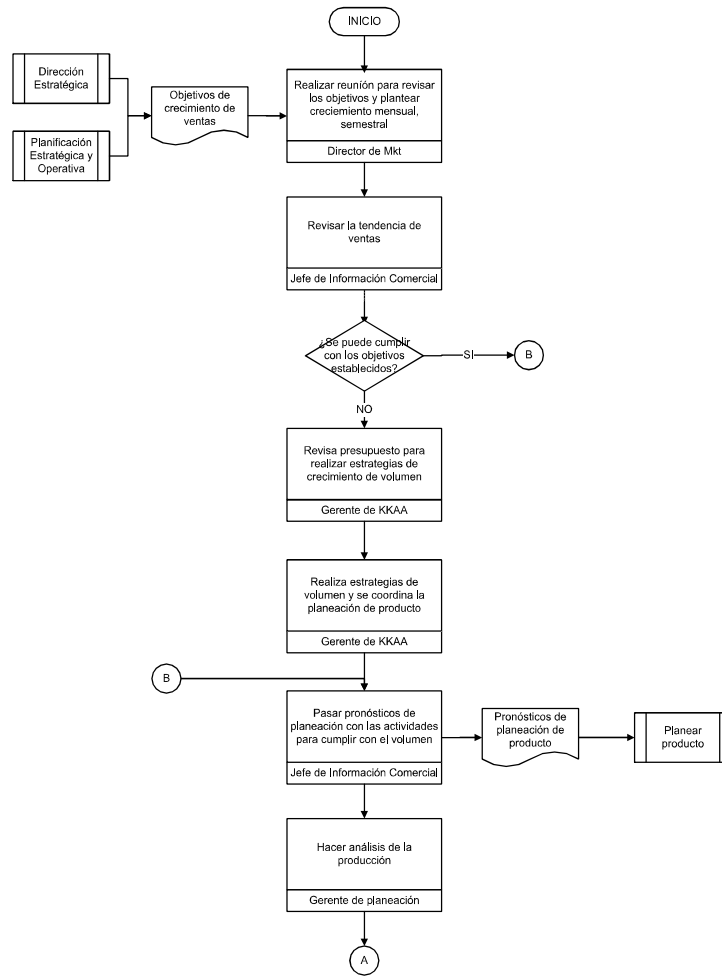


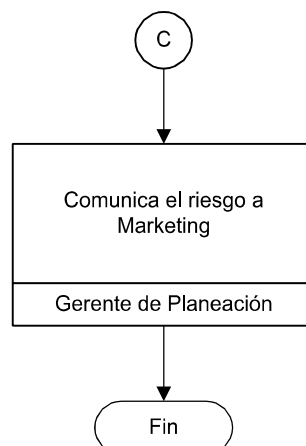
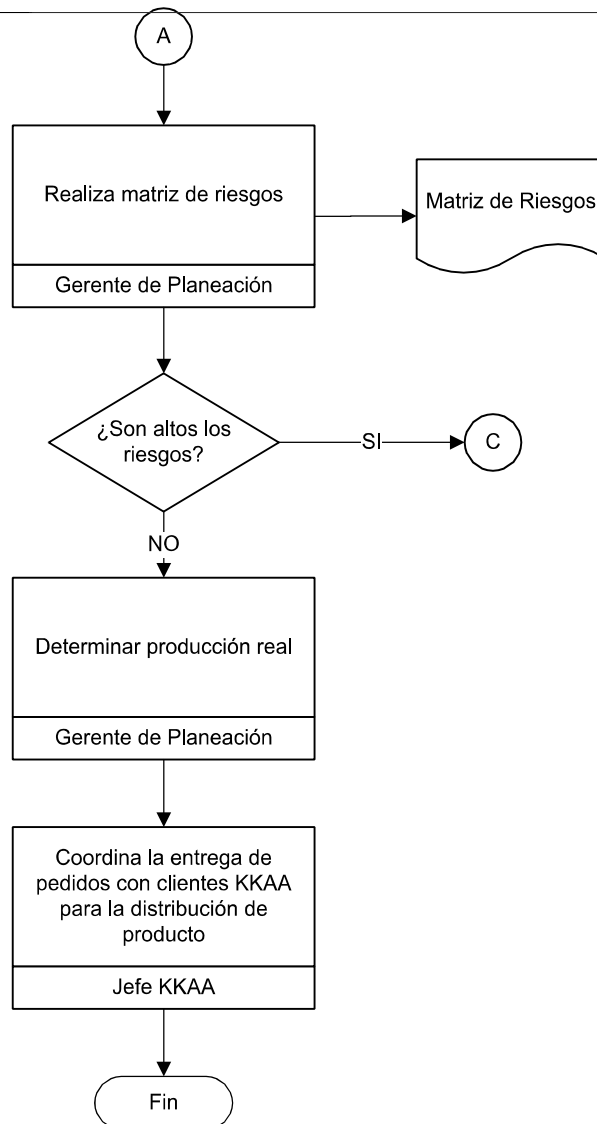


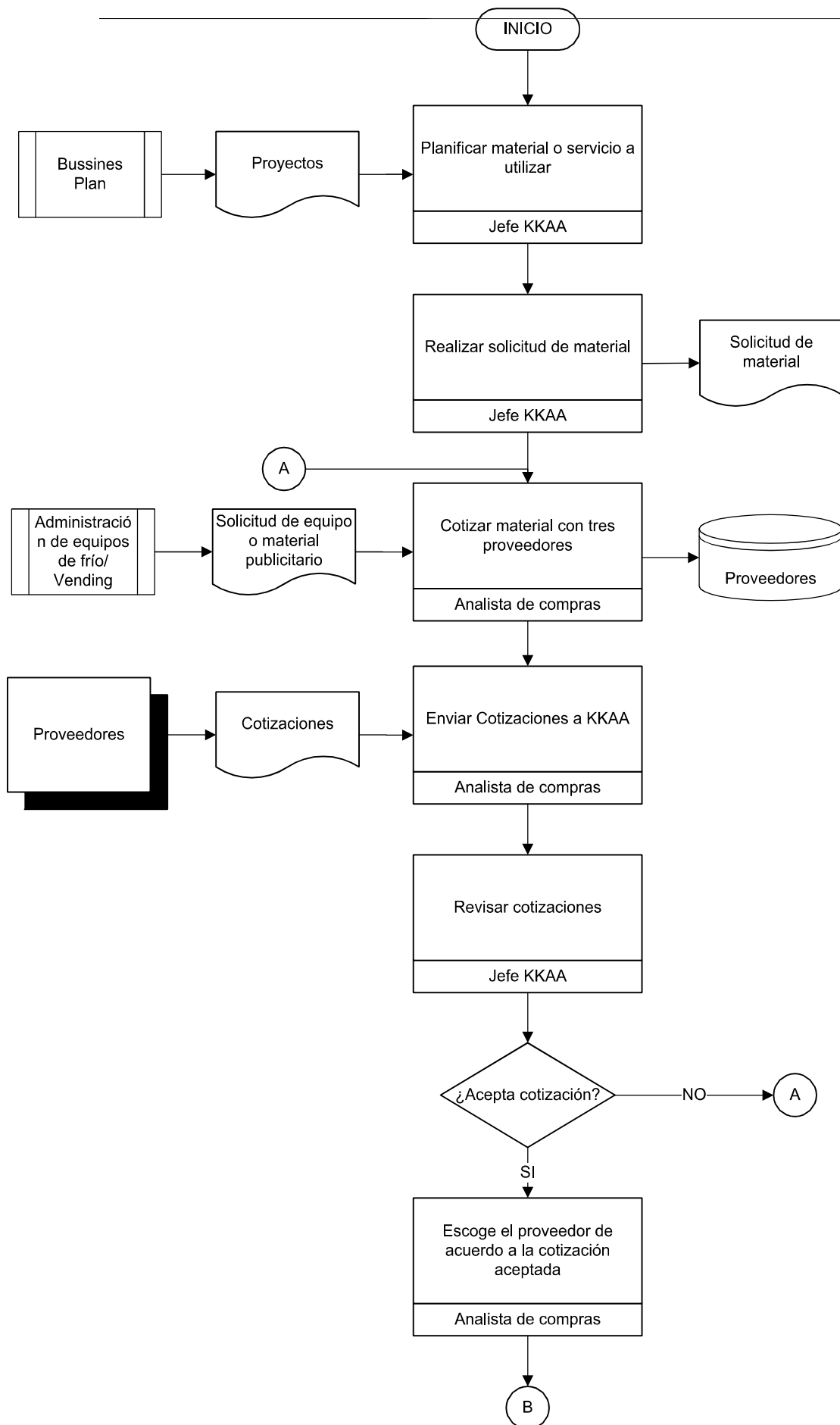





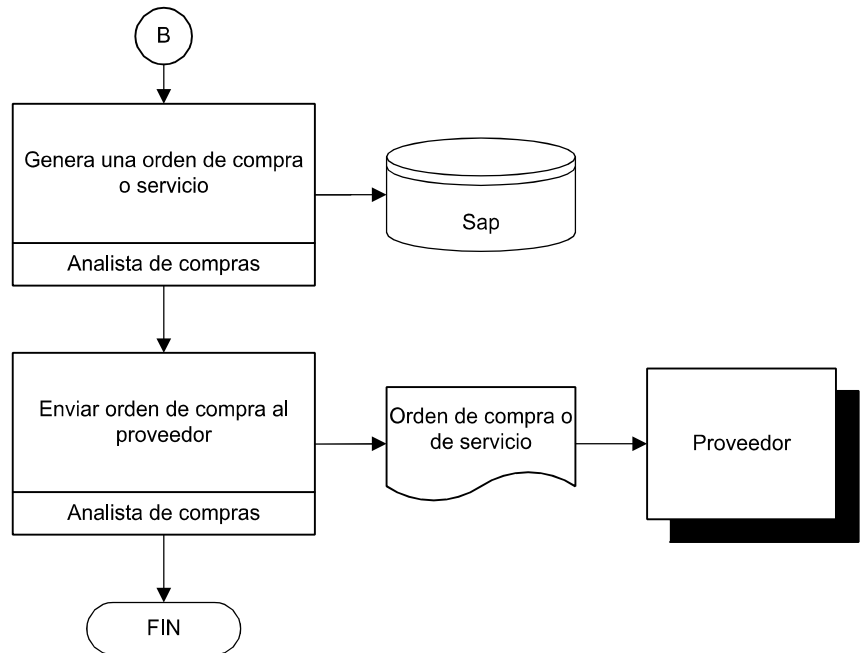


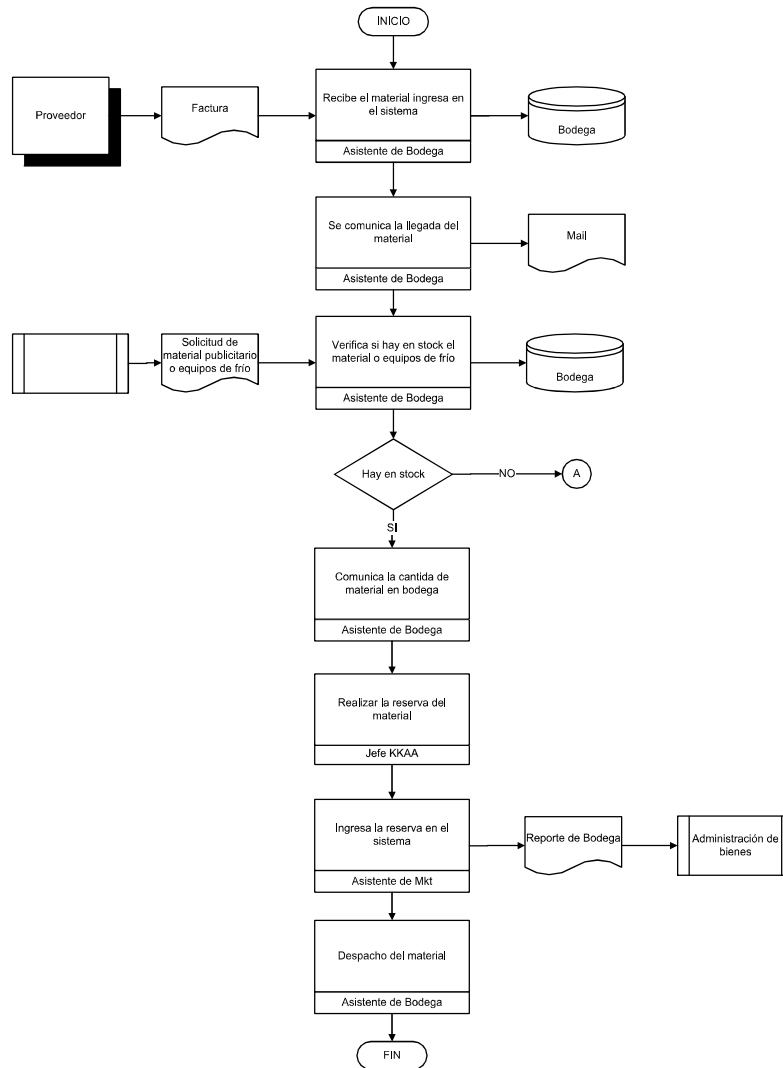





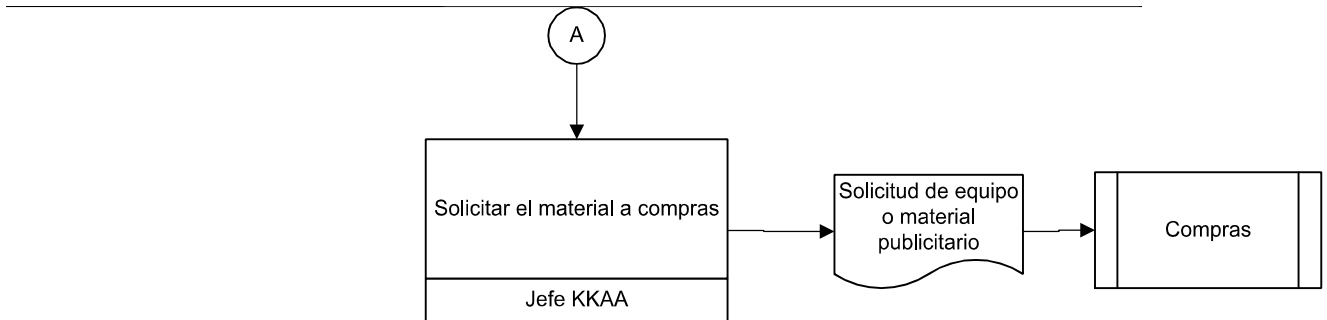


		<b>PROCESOS MISIONALES</b> Arca Continental Ecuador S.A.	
<b>CÓDIGO:</b> <b>PE.03.1</b>	<b>Compra de Bienes o Servicios</b>		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

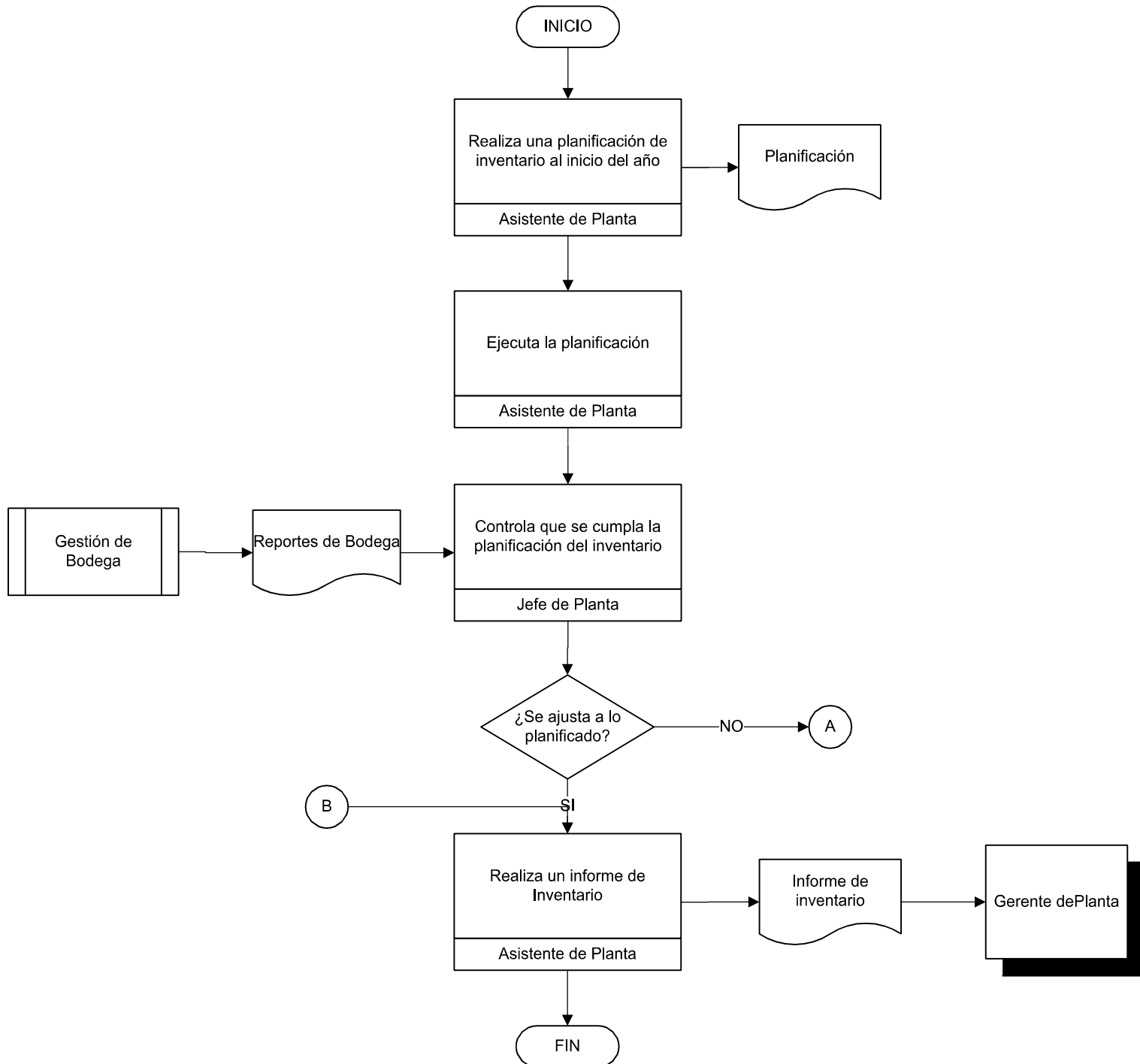


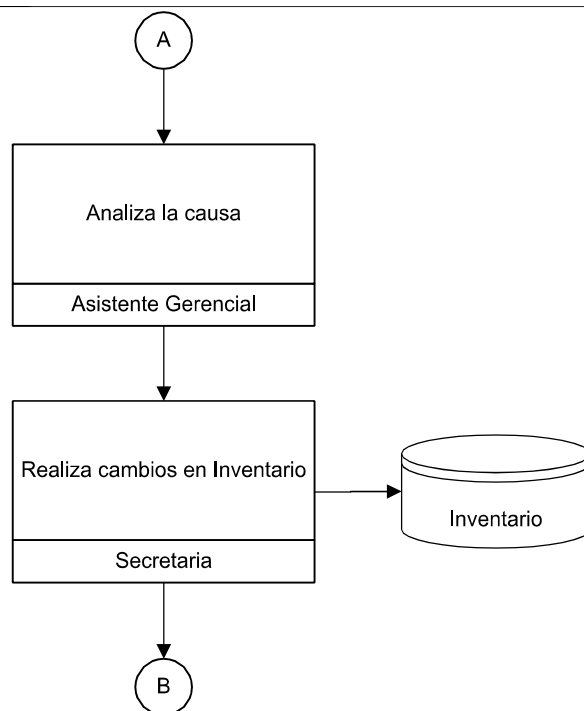


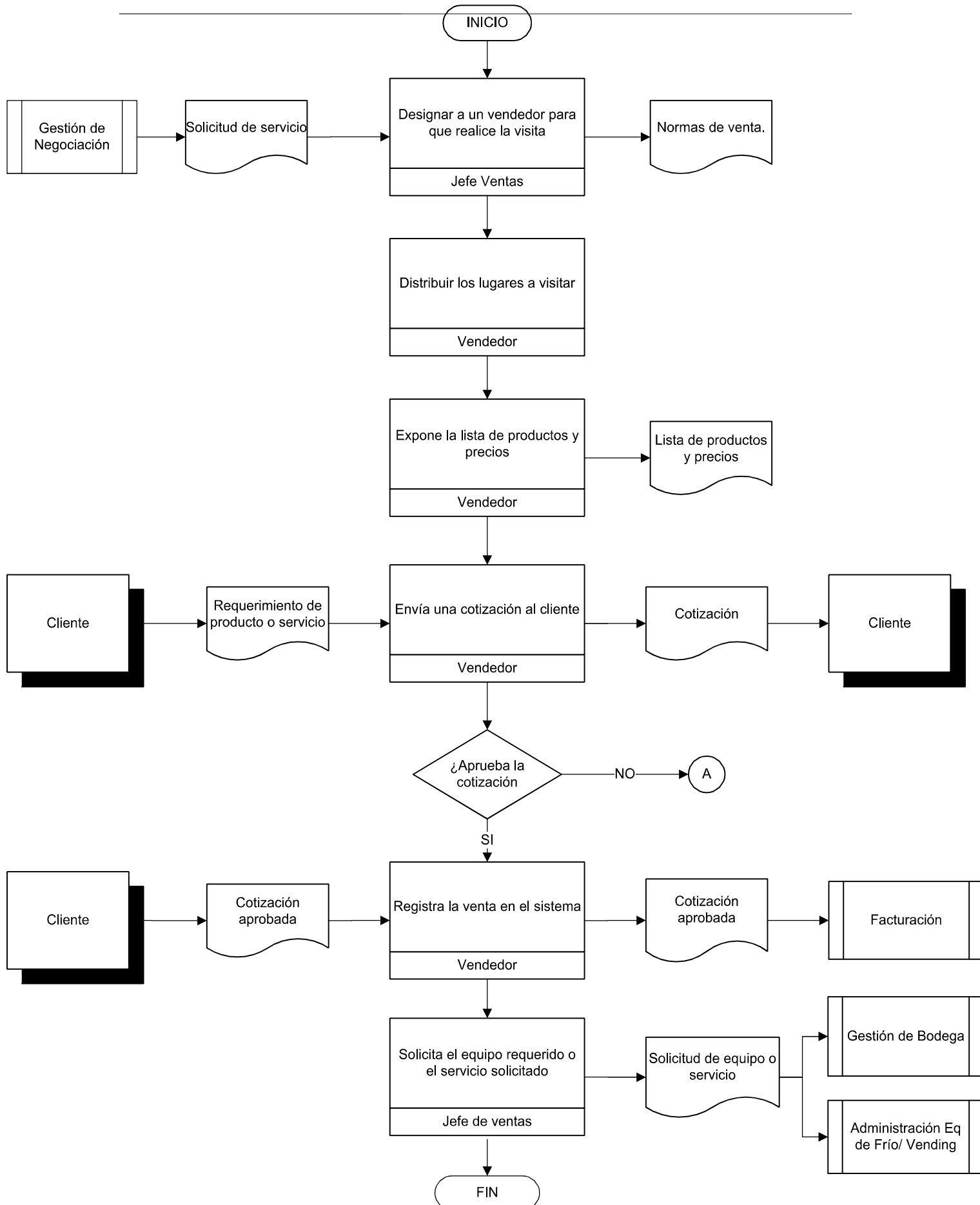
 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>PROCESOS MISIONALES</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CÓDIGO:</b> <b>PE.012</b>		<b>Gestión de Bodega</b>	
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>




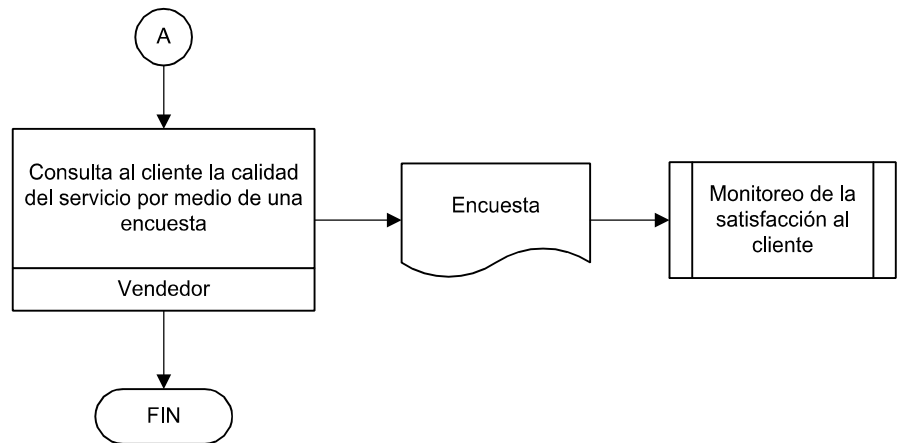





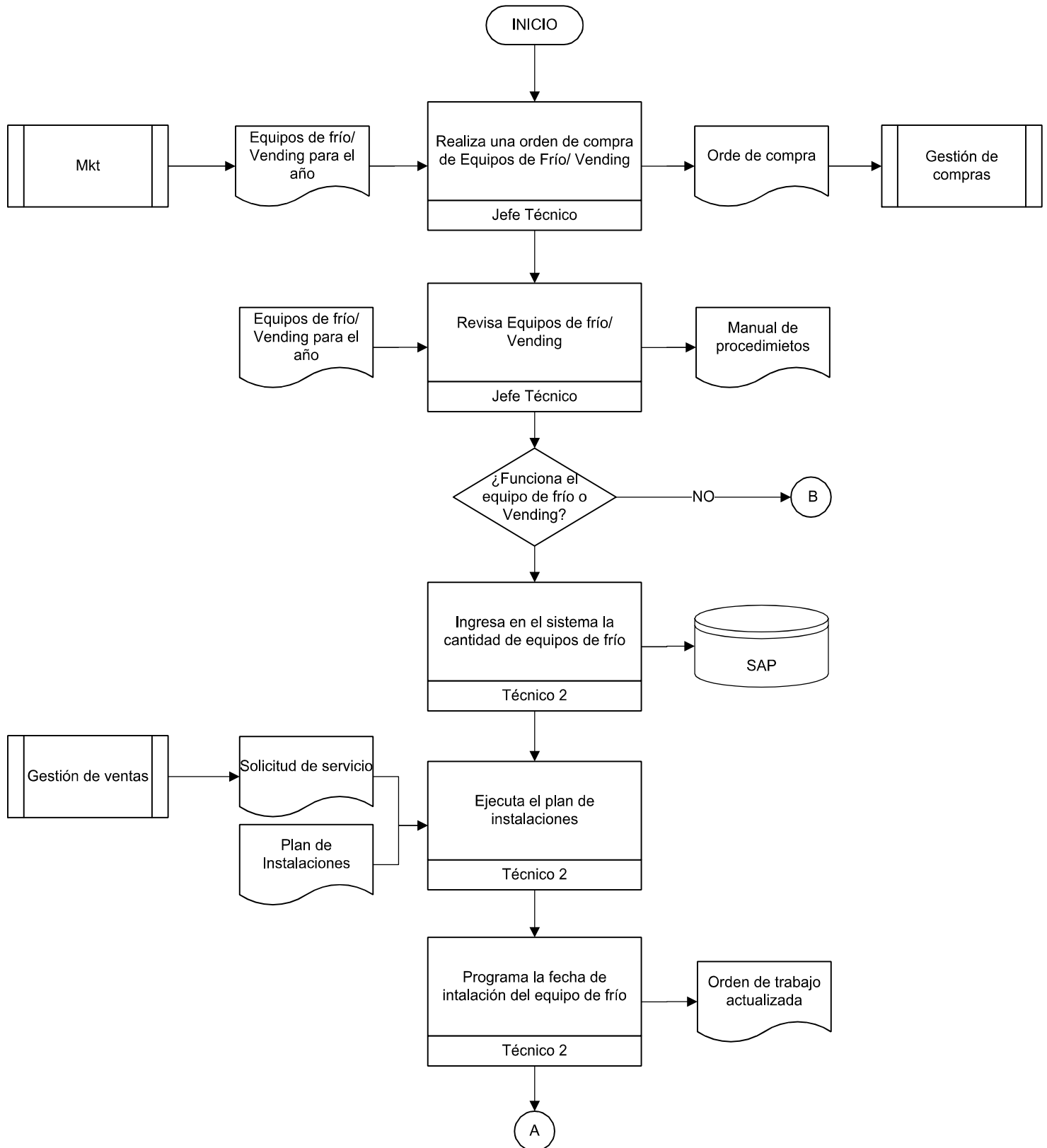


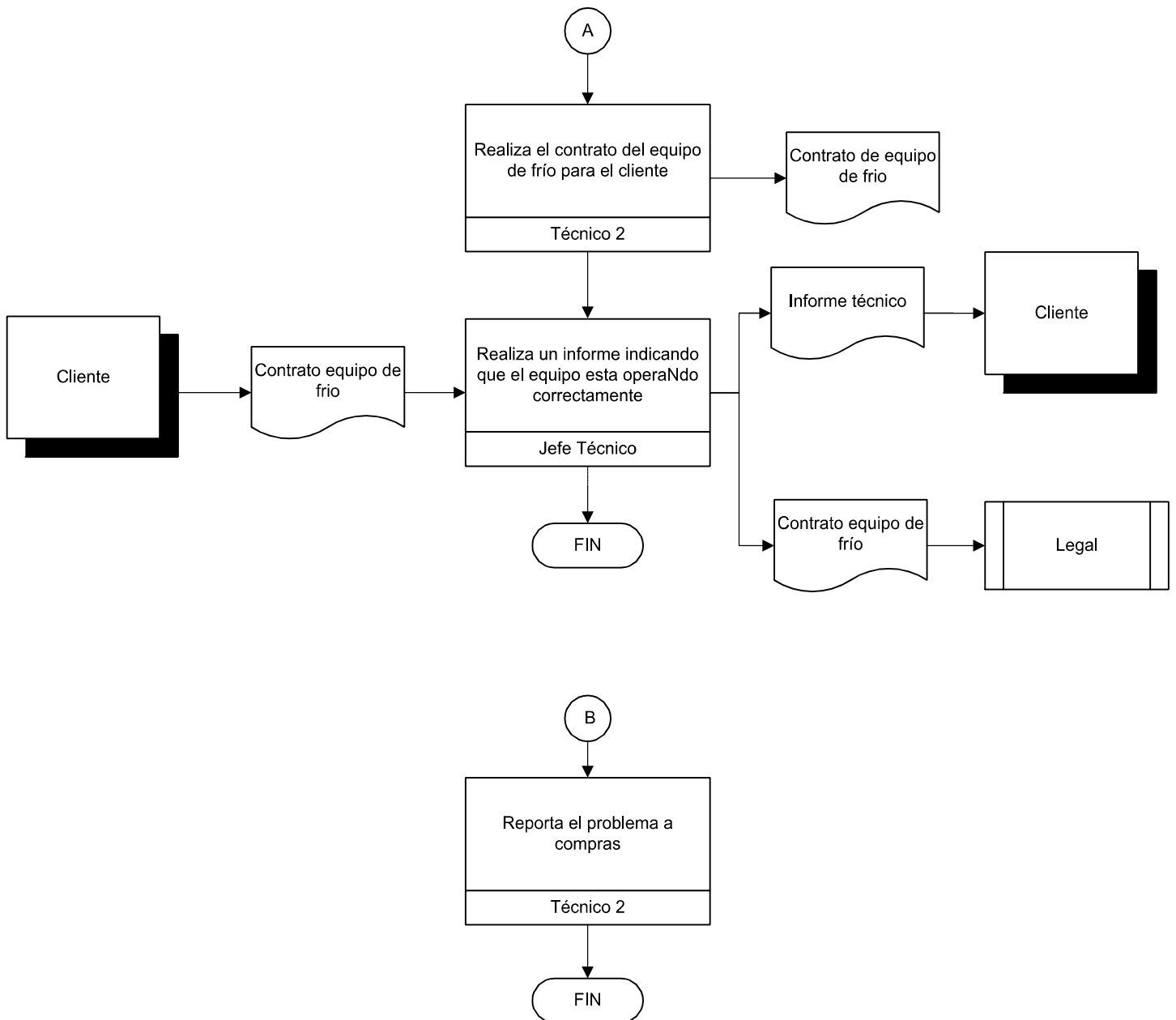


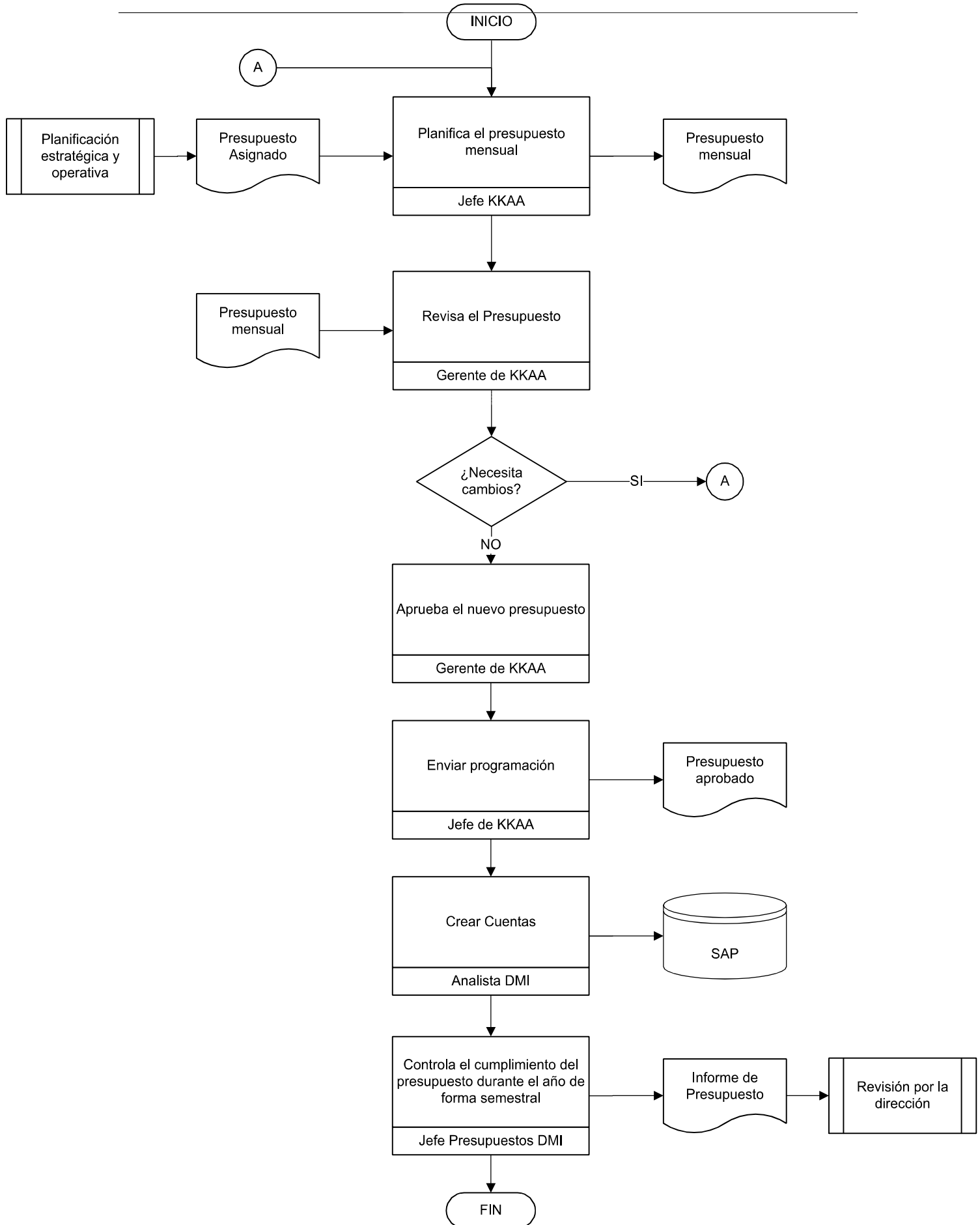
 <b>ARCA CONTINENTAL</b>		<b>PROCESOS MISIONALES</b> Arca Continental Ecuador S.A.	
<b>CÓDIGO:</b> <b>PE.04.1</b>	<b>Vendas</b>		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

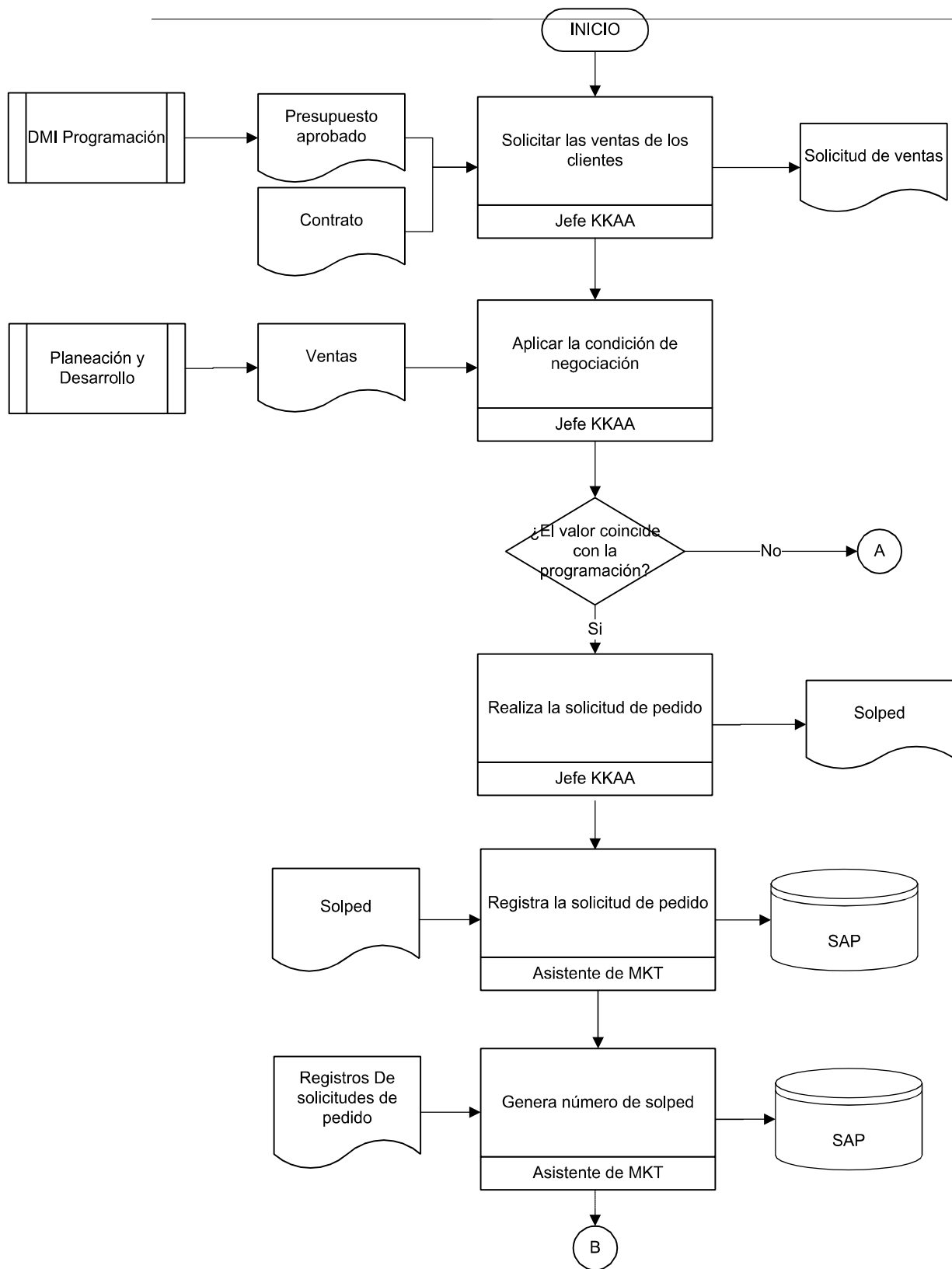


		<b>PROCESOS MISIONALES</b> Arca Continental Ecuador S.A.	
<b>CÓDIGO:</b> <b>PE.04.2</b>		<b>Actualizar Equipos de Frío</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 2</b>	

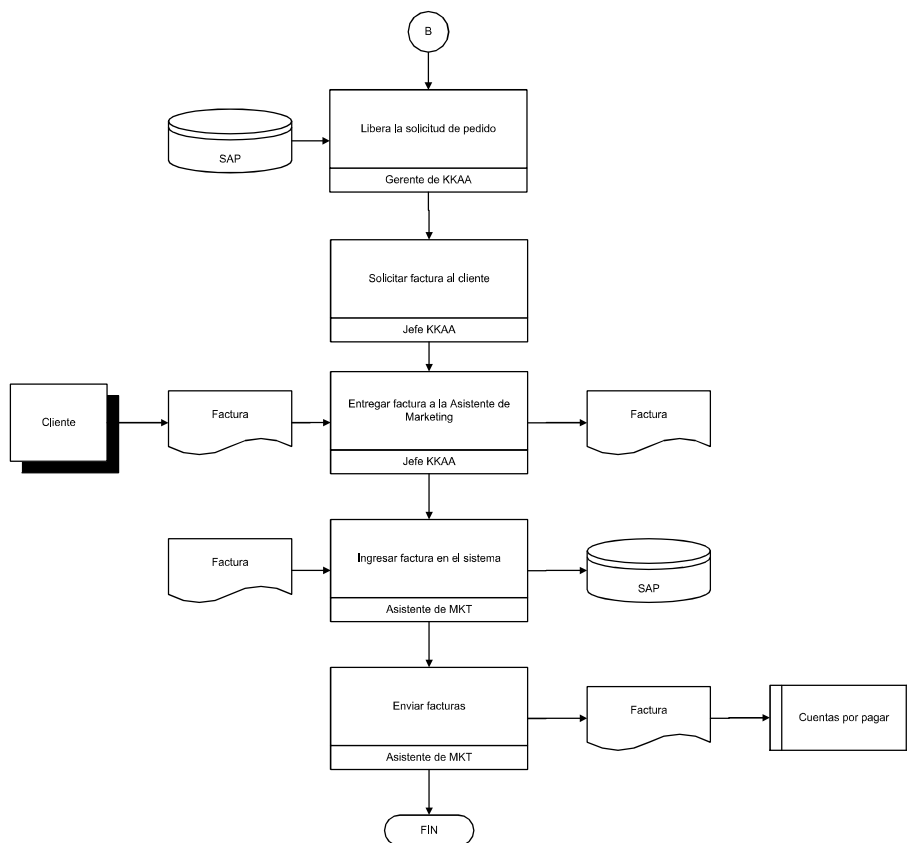





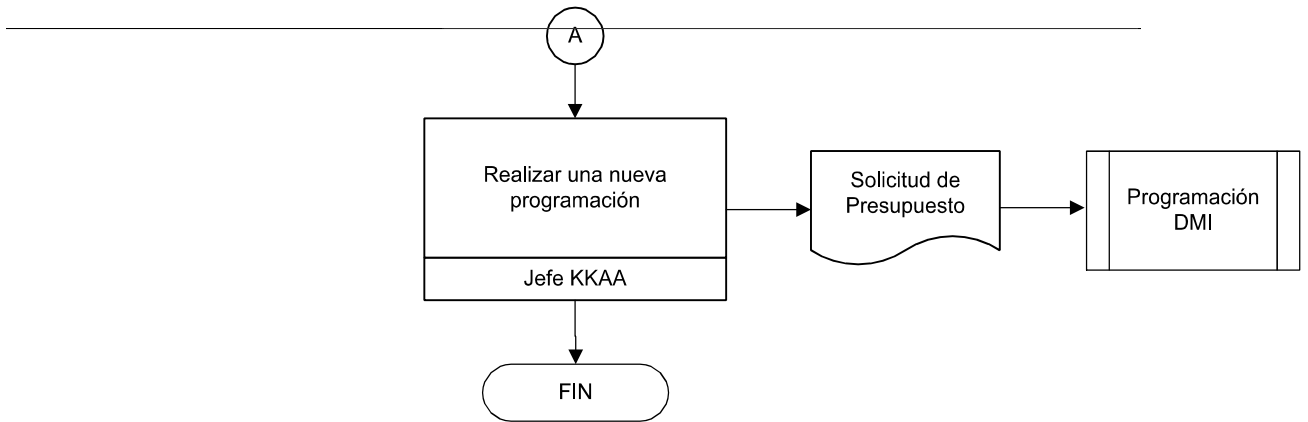


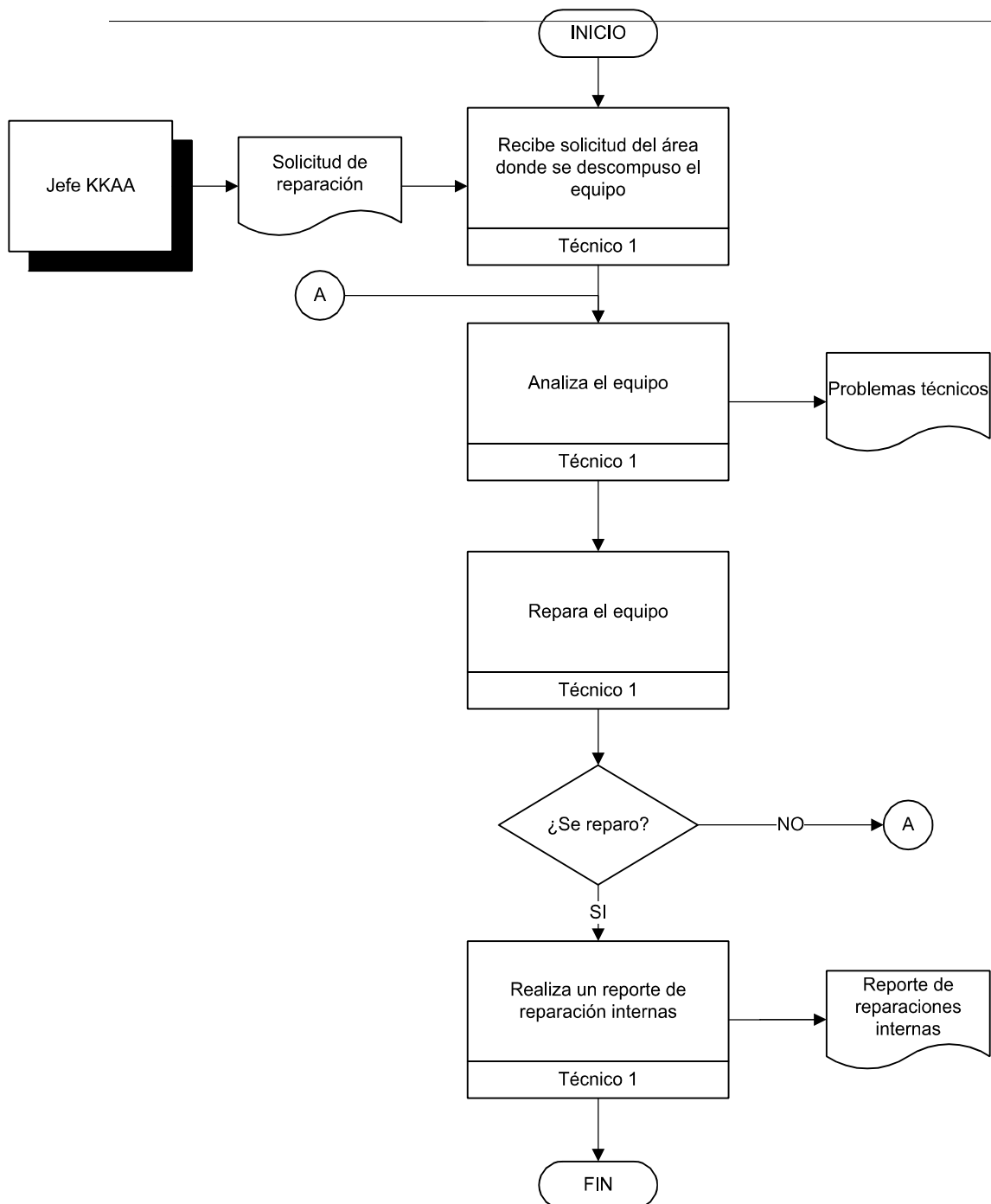





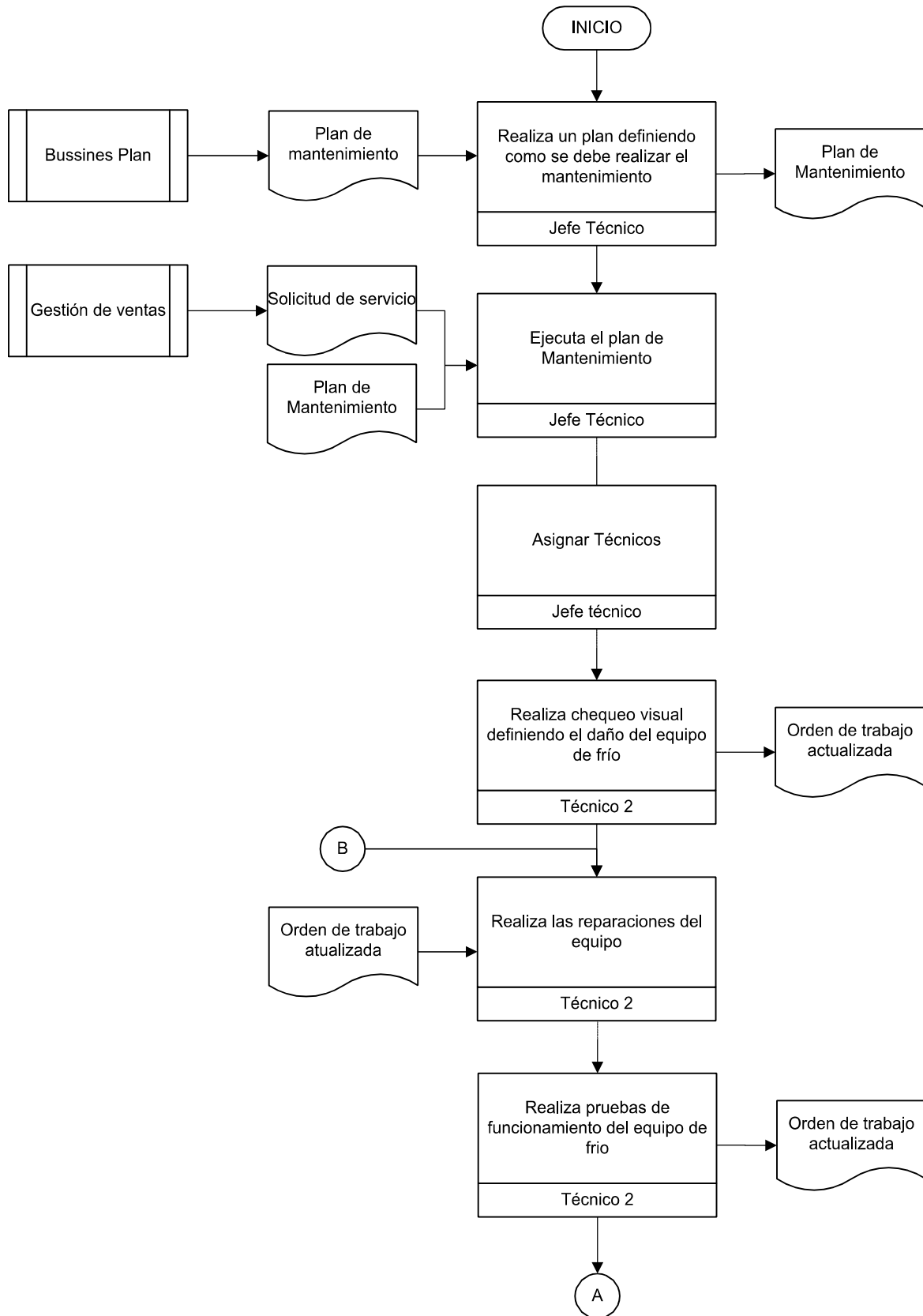


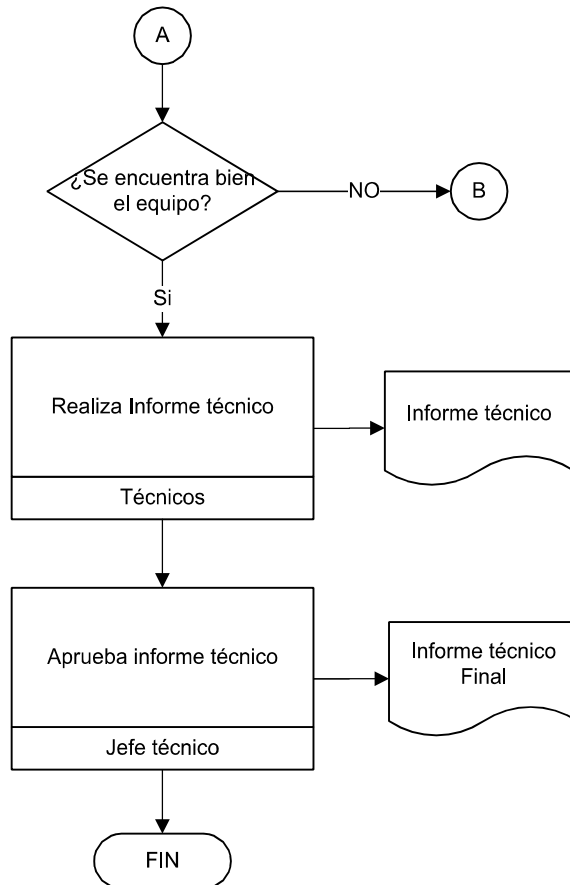
 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>PROCESOS DE APOYO</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CÓDIGO:</b> <b>PE05.2</b>	<b>Ingreso de Facturas</b>		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 3 de 3</b>

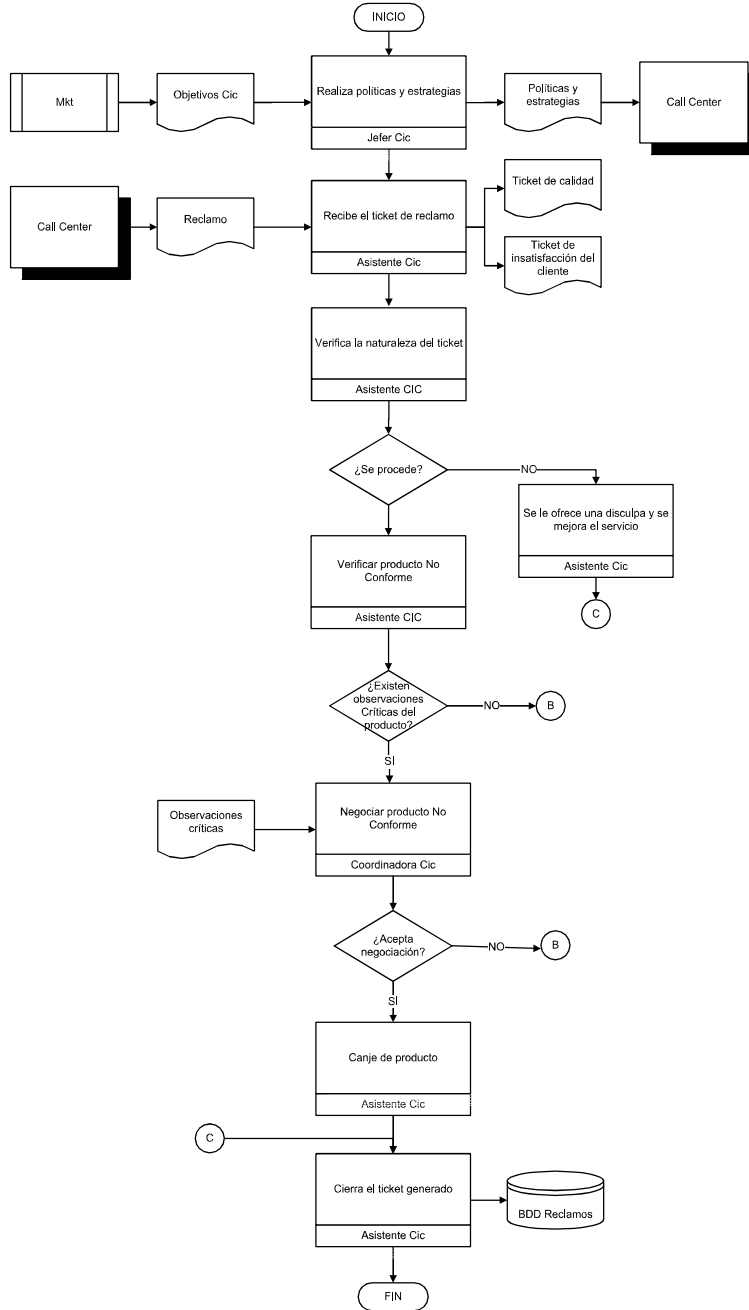





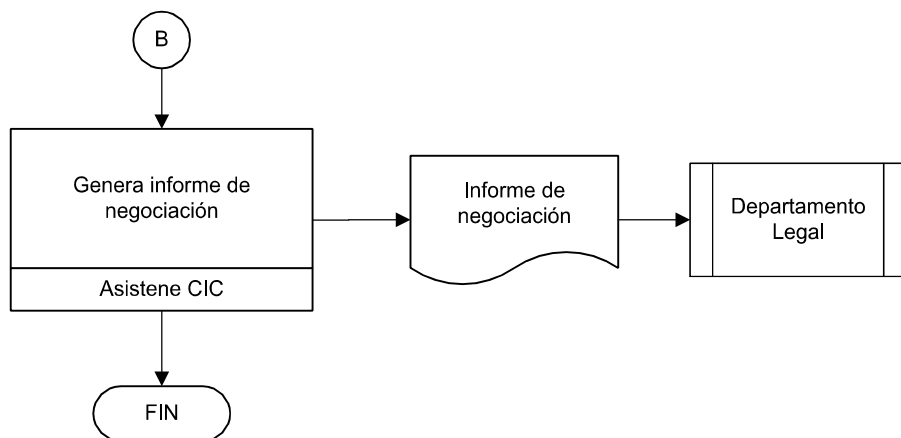
		<b>PROCESOS DE APOYO</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CÓDIGO:</b> <b>PE.07.1</b>		<b>Mantenimiento y Manipulante</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 2</b>	

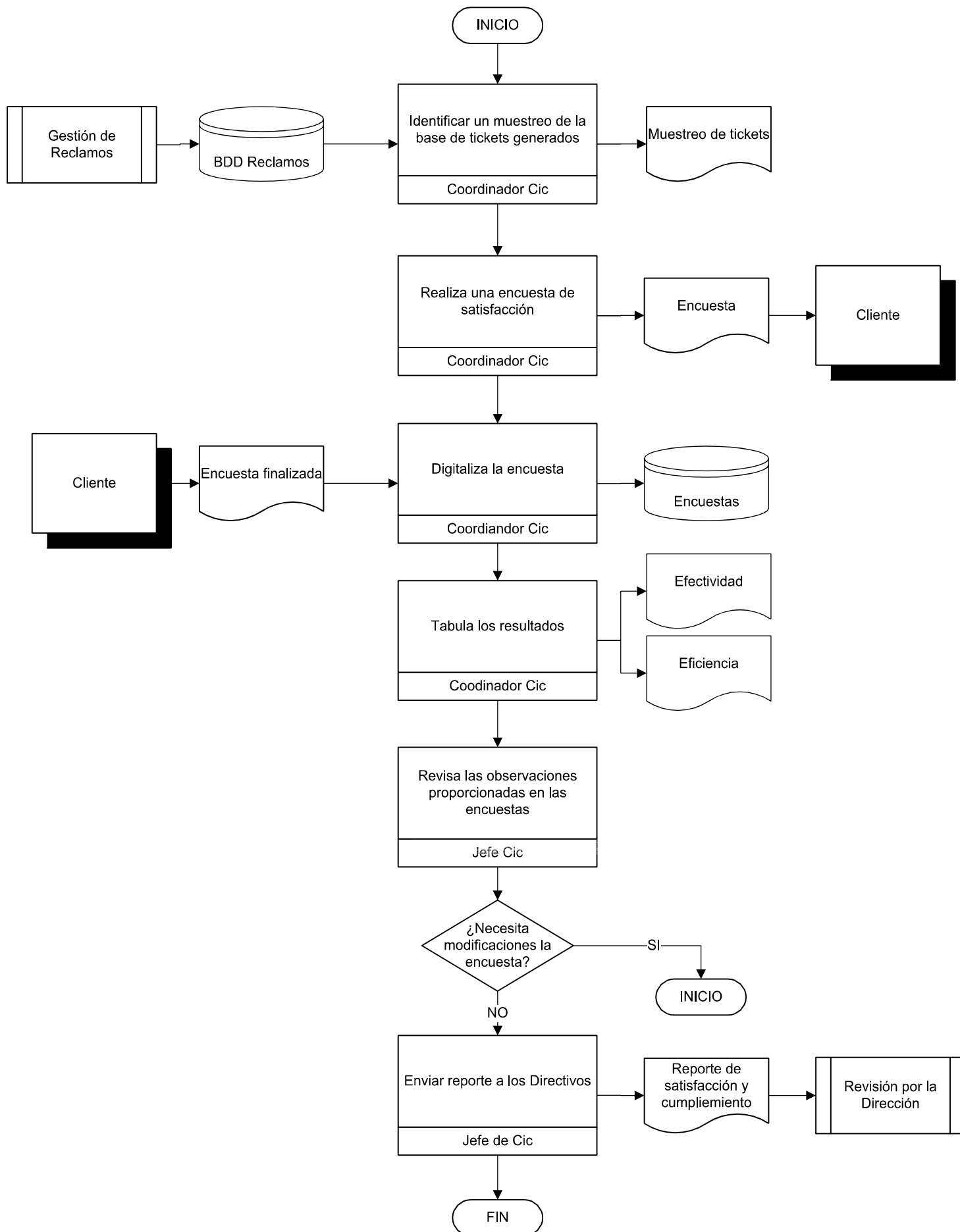






 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>PROCESOS DE APOYO</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CÓDIGO:</b> <b>PE.01.1</b>	<b>Gestión de Reclamaciones</b>		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>







# ANEXO 5

No.	RESPONSABLES	SUELDO MENSUAL	SUELDO POR HORA
1	Director Marketing	20.000,00	125,00
2	Gerente KKA	5.000,00	31,25
3	Jefe KKA	2.800,00	17,50
4	Técnicos	1.236,00	7,73
5	Analista DMI	800,00	5,00
6	Jefe DMI	2.200,00	13,75
7	Asistente de Marketing	500,00	3,13
8	Técnicos ME	900,00	5,63
9	Analista de Compras	1.000,00	6,25
10	Coordinador P&D	1.400,00	8,75
11	Vendedor KKA	700,00	4,38
12	Auditor Jr.	700,00	4,38
13	Jefe Ventas	2.300,00	14,38
14	Jefe Técnico ME	1.500,00	9,38
15	Coordinadora Cic	1.100,00	6,88
16	Asistente Cic	583,00	3,64
17	Jefe Cic	2.000,00	12,50
18	Jefe de Inf Com	2.800,00	17,50
19	Gerente de Planeación	4.500,00	28,13
20	Asistente de Bodega	500,00	3,13
21	Asistente de Planta	500,00	3,13
22	Jefe de planta	1.450,00	9,06

Anexo No. 7

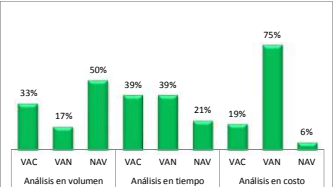
ANALISIS DE VALOR AGREGADO PROPUESTO

PE PROCESOS ESTRATÉGICOS

PE.01 Dirección General

PE.01.1 Revisión por la Dirección

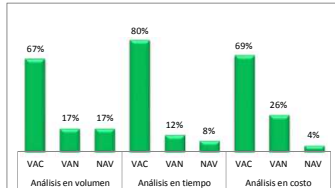
No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transport ⇒	Demora D	Almacena ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Analiza la información recopilada	X					3	375,00	Director Marketing	-	-	1	-	3,00	-	-	375,00	-
2	Espera por proceso				X		1		Director Marketing	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
3	Envío de proceso			X			0,3	12,50	Gerente KKA	1	-	-	1	-	0,10	-	-	12,50
4	Elabora un plan de contingencia que tenga estrategias para mejorar el avance de la PE	X					2	62,50	Gerente KKA	1	-	-	2,00	-	-	62,50	-	-
5	Comunica a los Jefes KKA los cambios y las decisiones tomadas para que sean ejecutados	X					1	31,25	Gerente KKA	1	-	-	1,00	-	-	31,25	-	-
6	Registra los avances realizados y sus cambios					X	0,5	15,63	Gerente KKA	-	-	-	1	-	0,50	-	-	15,63
TOTAL		2	1	1	1	1	7,6	496,88		2	1	3	3,00	3,00	1,60	93,75	375,00	28,13
PORCENTAJE		33%	17%	17%	17%	17%				33%	17%	50%	99%	99%	21%	19%	75%	6%



PE.02 Marketing

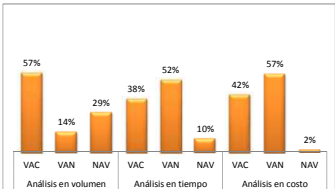
PE.02.1 Bussines Plan

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transport ⇒	Demora D	Almacena ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Solicita reunión con los jefes KKA	X					0,1	3,13	Gerente KKA	1	-	-	0,10	-	-	3,13	-	-
2	Comunica los objetivos del plan estratégico a los encargados de cada área	X	X				2	62,50	Gerente KKA	-	1	-	-	2,00	-	-	62,50	-
3	Realiza estrategias para cumplir con los objetivos planteados	X					5	156,25	Gerente KKA	1	-	-	5,00	-	-	156,25	-	-
4	Espera por proceso				X		1		Gerente KKA	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			1	31,25	Gerente KKA	-	-	1	-	-	1,00	-	-	31,25
6	Aprobua el plan estratégico alineado a las políticas		X				1	125,00	Director Marketing	-	1	-	-	1,00	-	-	125,00	-
7	Detalla proyectos para el cumplimiento de objetivos del plan estratégico	X					3	93,75	Gerente KKA	1	-	-	3,00	-	-	93,75	-	-
8	Asigna presupuesto a los jefes KKA	X					2	62,50	Gerente KKA	1	-	-	2,00	-	-	62,50	-	-
9	Realiza una planificación operativa	X					2	35,00	Jefe KKA	1	-	-	2,00	-	-	35,00	-	-
10	Ejecuta el plan operativo	X					4	70,00	Jefe KKA	1	-	-	4,00	-	-	70,00	-	-
11	Realiza el registro de los avances de los planes operativos	X					2	35,00	Jefe KKA	1	-	-	2,00	-	-	35,00	-	-
12	Elabora un informe trimestral de avances	X					2	35,00	Jefe KKA	1	-	-	2,00	-	-	35,00	-	-
TOTAL		8	2	1	1	0	25,1	709,38		8	2	2	20,10	3,00	2,00	496,63	187,50	31,25
PORCENTAJE		67%	17%	8%	8%	0%				67%	17%	17%	80%	12%	20%	69%	26%	4%



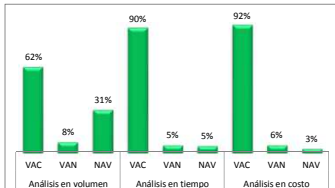
PE.02.2 Gestión de Negociación

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transport ⇒	Demora D	Almacena ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica los parámetros para realizar la venta a un cliente	X					1	0,29	Jefe KKA	1	-	-	1,00	-	-	0,29	-	-
2	Analiza el requerimiento del cliente		X				3	0,88	Jefe KKA	-	1	-	-	3,00	-	-	0,88	-
3	Expone las mejores condiciones para el cliente	X					1	0,29	Jefe KKA	1	-	-	1,00	-	-	0,29	-	-
4	Espera por proceso				X		0,45		Jefe KKA	-	-	1	-	-	0,45	-	-	-
5	Envío de proceso			X			0,1	0,03	Jefe KKA	-	-	-	1	-	0,10	-	-	0,03
6	Envía contrato al cliente	X					0,1	0,03	Jefe KKA	1	-	-	0,10	-	-	0,03	-	-
7	Enviar solicitud de servicio y contrato firmado a las respectivas áreas	X					0,1	0,03	Jefe KKA	1	-	-	0,10	-	-	0,03	-	-
TOTAL		4	1	1	1	0	5,75	1,55		4	1	2	2,20	3,00	0,55	0,64	0,88	0,03
PORCENTAJE		57%	14%	14%	14%	0%				57%	14%	29%	38%	52%	10%	42%	57%	2%



PE.02.3 Planeación y Desarrollo

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transport ⇒	Demora D	Almacena ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realizar reunión para revisar los objetivos y plantear crecimiento mensual, semestral	X					1	125,00	Director Marketing	1	-	-	1,00	-	-	125,00	-	-
2	Revisar la tendencia de ventas	X					2	35,00	Jefe de Inf Com	1	-	-	2,00	-	-	35,00	-	-
3	Espera por proceso				X		0,3		Jefe de Inf Com	-	-	1	-	-	0,30	-	-	-
4	Envío de proceso			X			0,1	1,75	Jefe de Inf Com	-	-	-	1	-	0,10	-	-	1,75
5	Revisa presupuesto para realizar estrategias de crecimiento de volumen		X				3	93,75	Gerente KKA	1	-	-	3,00	-	-	93,75	-	-
6	Realiza estrategias de volumen y se coordina la planeación de producto	X					3	93,75	Gerente KKA	1	-	-	3,00	-	-	93,75	-	-
7	Pasar pronósticos de planeación con las actividades para cumplir con el volumen	X					0,3	5,25	Jefe de Inf Com	1	-	-	0,30	-	-	5,25	-	-
8	Hacer análisis de la producción	X					3	84,38	Gerente de Planeac	1	-	-	3,00	-	-	84,38	-	-
9	Realiza matriz de riesgos	X					2	56,25	Gerente de Planeac	1	-	-	2,00	-	-	56,25	-	-
10	Espera por proceso				X		0,3	8,44	Gerente de Planeac	-	-	1	-	-	0,30	-	-	8,44
11	Envío de proceso			X			0,2	5,63	Gerente de Planeac	-	-	-	1	-	0,20	-	-	5,63
12	Determinar producción real	X					3	84,38	Gerente de Planeac	1	-	-	3,00	-	-	84,38	-	-
13	Coordina la entrega de pedidos con clientes KKA para la distribución de producto	X					2	35,00	Jefe KKA	1	-	-	2,00	-	-	35,00	-	-
TOTAL		8	1	2	2	0	18,2	566,06		8	1	4	16,30	1,00	0,90	519,00	31,25	15,81
PORCENTAJE		62%	8%	15%	15%	0%				62%	8%	31%	90%	5%	5%	92%	6%	3%

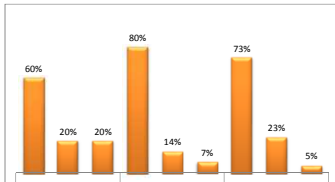


PM PROCESOS MISIONALES

PM.03 Abastecer

PM.03.1 Gestión de compras

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transport ⇒	Demora D	Almacena ▽	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica el material a utilizar	X					40	11,67	Jefe KKA	1	-	-	40,00	-	-	11,67	-	-
2	Realizar solicitud de material	X					15	4,38	Jefe KKA	1	-	-	15,00	-	-	4,38	-	-
3	Cotizar materiales con tres proveedores	X					180	18,75	Analista de compra	1	-	-	180,00	-	-	18,75	-	-
4	Enviar cotizaciones a Jefe KKA		X				10	1,04	Analista de compra	1	-	-	10,00	-	-	1,04	-	-
5	Revisar Cotizaciones						40	11,67	Jefe KKA	-	-	1	-	-	40,00	-	-	11,67
6	Espera por proceso				X		15	1,56	Analista de compra	-	-	-	1	-	-	15,00	-	-
7	Envío de proceso			X			10	1,04	Analista de compra	-	-	1	-	-	10,00	-	-	1,04
8	Escoge el proveedor de acuerdo a la cotización aceptada		X				10	1,04	Analista de compra	-	1	-	-	-	10,00	-	-	1,04
9	Genera una orden de compra o servicio	X					20	2,08	Analista de compra	1	-	-	20,00	-	-	2,08	-	-
10	Enviar orden de compra al proveedor	X					30	3,13	Analista de compra	1	-	-	30,00	-	-	3,13	-	-

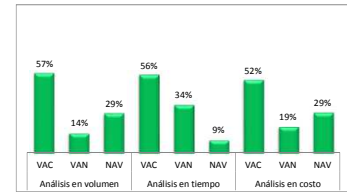


TOTAL	6	2	1	1	0	370	56,35		6	2	2	295	50,00	25,00	41,04	12,71	2,60
PORCENTAJE	60%	20%	10%	10%	0%				60%	20%	20%	80%	14%	7%	73%	23%	5%

VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		

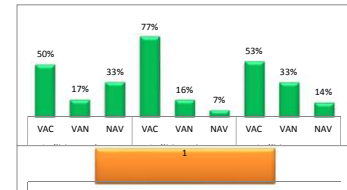
PM.03.2 Gestión de Bodega

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transport	Demora	Almacena	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Verifica si hay en stock el material o equipos de frío	X					40	2,08	Asistente de Bodeg	-	-	1	-	40,00	-	-	2,08	-
2	Espera por proceso				X		8	2,33	Jefe KKA	-	-	1	-	-	8,00	-	-	2,33
3	Envío de proceso			X			3	0,88	Jefe KKA	-	-	1	-	-	3,00	-	-	0,88
4	Comunica la cantidad de material en bodega	X					30	1,56	Asistente de Bodeg	1	-	-	-	30,00	-	1,56	-	-
5	Realiza la reserva del material	X					10	2,92	Jefe KKA	1	-	-	-	10,00	-	2,92	-	-
6	Ingresa la reserva en el sistema	X					5	0,26	Asistente de Marke	1	-	-	-	5,00	-	0,26	-	-
7	Despacho del material	X					20	1,04	Asistente de Bodeg	1	-	-	-	20,00	-	1,04	-	-
TOTAL		4	1	1	1	0	116	11,07		4	1	2	65,00	40,00	11,00	5,78	2,08	3,21
PORCENTAJE		57%	14%	14%	14%	0%				57%	14%	29%	56%	34%	9%	52%	19%	29%



PM.03.1 Administración de bienes

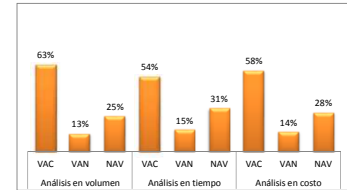
No.	Actividades	Operación	Inspección	Transport	Demora	Almacena	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza una planificación de inventario al inicio de año	X					120	6,25	Asistente de planta	1	-	-	-	120,00	-	6,25	-	-
2	Ejecuta la planificación	X					120	6,25	Asistente de planta	1	-	-	-	120,00	-	6,25	-	-
3	Controla que se cumpla con la planificación		X				60	9,06	Jefe de planta	-	1	-	-	60,00	-	9,06	-	-
4	Espera por proceso				X		15	2,27	Jefe de planta	-	-	1	-	-	15,00	-	-	2,27
5	Envío de proceso			X			10	1,51	Jefe de planta	-	-	1	-	-	10,00	-	-	1,51
6	Realiza un informe de inventario	X					40	2,08	Asistente de planta	1	-	-	-	40,00	-	2,08	-	-
TOTAL		3	1	1	1	0	365	27,42		3	1	2	280,00	60,00	25,00	14,58	9,06	3,78
PORCENTAJE		50%	17%	17%	17%	0%				50%	17%	33%	77%	16%	7%	53%	33%	14%



PM.04 Comercializar

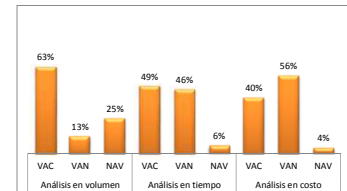
PM.04.1 Gestión de Ventas

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transport	Demora	Almacena	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Designar a un vendedor para que realice la visita	X					0,3	4,31	Jefe Ventas	1	-	-	0,30	-	-	4,31	-	-
2	Distribuir los lugares a visitar		X				1	4,38	Vendedor KKA	-	1	-	-	1,00	-	4,38	-	-
3	Expone la lista de productos y precios	X					1	4,38	Vendedor KKA	1	-	-	1,00	-	-	4,38	-	-
4	Envío una cotización al cliente	X					0,2	0,88	Vendedor KKA	1	-	-	0,20	-	-	0,88	-	-
5	Espera por proceso				X		1	4,38	Vendedor KKA	-	-	1	-	-	1,00	-	-	4,38
6	Envío de proceso			X			1	4,38	Vendedor KKA	-	-	1	-	-	1,00	-	-	4,38
7	Registra la venta en el sistema	X					1	4,38	Vendedor KKA	1	-	-	1,00	-	-	4,38	-	-
8	Solicita el equipo requerido o servicio solicitado	X					1	4,38	Vendedor KKA	1	-	-	1,00	-	-	4,38	-	-
TOTAL		5	1	1	1	0	6,5	31,44		5	1	2	3,50	1,00	2,00	18,31	4,38	8,75
PORCENTAJE		63%	13%	13%	13%	0%				63%	13%	25%	54%	15%	31%	58%	14%	28%



PM.04.2 Administrar Equipos de frío/Vending

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transport	Demora	Almacena	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza una orden de compra de compra de Equipos de Frío/ Vending	X					1	9,38	Jefe Técnico ME	1	-	-	1,00	-	-	9,38	-	-
2	Revisa equipos de Frío/Vending		X				5	46,88	Jefe Técnico ME	-	1	-	-	5,00	-	46,88	-	-
3	Espera por proceso				X		0,3	1,69	Técnicos ME	-	-	1	-	-	0,30	-	-	1,69
4	Envío de proceso						0,3	1,69	Técnicos ME	-	-	1	-	-	0,30	-	-	1,69
5	Ingresa en el sistema la cantidad de equipos de frío	X		X			1	5,63	Técnicos ME	1	-	-	1,00	-	-	5,63	-	-
6	Ejecuta el plana de instalaciones	X					1	5,63	Técnicos ME	1	-	-	1,00	-	-	5,63	-	-
7	Programa fecha de instalación de equipo de frío	X					2	11,25	Técnicos ME	1	-	-	2,00	-	-	11,25	-	-
8	Realiza el contrato de equipo de frío para el cliente	X					0,3	1,69	Técnicos ME	1	-	-	0,30	-	-	1,69	-	-
9	Realiza un informe indicando que el equipo está operando correctamente	X					1	9,38	Jefe Técnico ME	-	-	1	-	-	-	-	-	-
TOTAL		6	1	1	1	0	11,9	93,19		5	1	2	5,30	5,00	0,60	33,56	46,88	3,38
PORCENTAJE		67%	11%	11%	11%	0%				63%	13%	25%	49%	46%	6%	40%	56%	4%

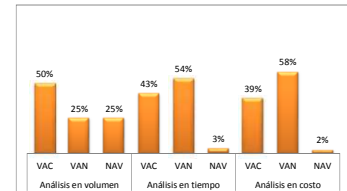


PA PROCESOS DE APOYO

PA.05 Finanzas

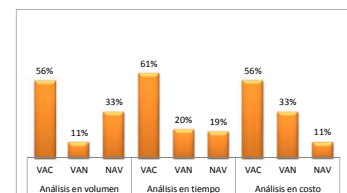
PA.05.1 DMI Programación

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transport	Demora	Almacena	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica el presupuesto mensua	X					3	52,50	Jefe KKA	1	-	-	3,00	-	-	52,50	-	-
2	Revisa el presupuesto		X				2	62,50	Gerente KKA	-	-	1	-	-	2,00	-	-	62,50
3	Espera por proceso				X		0,4		Gerente KKA	-	-	1	-	-	0,40	-	-	
4	Envío de proceso			X			0,2	6,25	Gerente KKA	-	-	1	-	-	0,20	-	-	6,25
5	Aprobua el nuevo presupuesto	X					1	31,25	Gerente KKA	1	-	-	1,00	-	-	31,25	-	-
6	Enviar programación	X					1	17,50	Jefe KKA	1	-	-	1,00	-	-	17,50	-	-
7	Crear Cuentas	X					3	15,00	Analista DMI	1	-	-	3,00	-	-	15,00	-	-
8	Controla el cumplimiento del presupuesto durante el año de forma semestral		X				8	110,00	Jefe DMI	-	-	1	-	-	-	-	-	-
TOTAL		4	2	1	1	0	18,6	295,00		4	2	2	8,00	10,00	0,60	116,25	172,50	6,25
PORCENTAJE		50%	25%	13%	13%	0%				50%	25%	25%	43%	54%	3%	39%	58%	2%



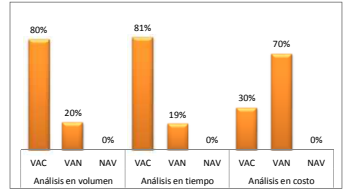
PA.05.2 Gestión de Pago de Fondos Promocionales

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transport	Demora	Almacena	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Solicita las ventas de los clientes	X					20	5,83	Jefe KKA	1	-	-	20,00	-	-	5,83	-	-
2	Aplicar la condición de Negociación	X					30	8,75	Jefe KKA	1	-	-	30,00	-	-	8,75	-	-
3	Espera por proceso				X		10		Jefe KKA	-	-	1	-	-	10,00	-	-	
4	Envío de proceso			X			8	2,33	Jefe KKA	-	-	1	-	-	8,00	-	-	2,33
5	Realiza la solicitud de pedido	X					15	4,38	Jefe KKA	1	-	-	15,00	-	-	4,38	-	-
6	Aprobar la solicitud de pedido		X				30	15,63	Gerente KKA	-	1	-	-	30,00	-	15,63	-	-
7	Solicitar factura al cliente	X					15	4,38	Jefe KKA	1	-	-	15,00	-	-	4,38	-	-
8	Entregar factura	X		X			10	2,92	Jefe KKA	1	-	-	10,00	-	-	2,92	-	-
TOTAL		5	1	2	1	0	138	44,21		5	1	3	90,00	30,00	28,00	26,25	15,63	5,25
PORCENTAJE		56%	11%	22%	11%	0%				56%	11%	33%	61%	20%	19%	56%	33%	11%



PA.05.3 Ingreso de facturas

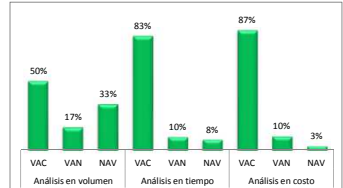
No.	Actividades	Operación	Inspección	Transport	Demora	Almacena	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Registra la solicitud de pedido	X					10	31,25	Asistente de Marke	1	-	-	10,00	-	-	31,25	-	-
2	Genera un número de solped	X					5	15,63	Asistente de Marke	1	-	-	5,00	-	-	15,63	-	-
3	Libera la solicitud de pedido		X				8	250,00	Gerente KCAA	-	-	1	-	8,00	-	-	250,00	-
4	Ingresar factura en el sistema						10	31,25	Asistente de Marke	1	-	-	10,00	-	-	31,25	-	-
5	Enviar facturas	X					10	31,25	Asistente de Marke	1	-	-	10,00	-	-	31,25	-	-
TOTAL		4	1	0	0	0	43	359,38		4	1	-	35,00	8,00	-	109,38	250,00	-
PORCENTAJE		80%	20%	0%	0%	0%				80%	20%	0%	81%	19%	0%	30%	70%	0%



PA.06 Tecnología y Sistemas

PA.06.1 Soporte Técnico

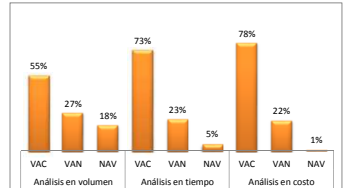
No.	Actividades	Operación	Inspección	Transport	Demora	Almacena	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe la solicitud de soporte	X					5	0,64	Técnicos	1	-	-	5,00	-	-	0,64	-	-
2	Analiza el equipo		X				10	1,29	Técnicos	-	1	-	-	10,00	-	-	1,29	-
3	Repara el equipo	X					20	2,58	Técnicos	1	-	-	20,00	-	-	2,58	-	-
4	Espera por proceso			X			5		Técnicos	-	-	1	-	-	5,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			3	0,39	Técnicos	-	-	1	-	-	3,00	-	-	0,39
6	Realiza un reporte de reparación interna	X					60	7,73	Técnicos	1	-	-	60,00	-	-	7,73	-	-
TOTAL		3	1	1	1	0	103	12,62		3	1	2	85,00	10,00	8,00	10,94	1,29	0,39
PORCENTAJE		50%	17%	17%	17%	0%				50%	17%	33%	83%	10%	8%	87%	10%	3%



PA.07 Mantenimiento

PA.07.1 Gestión de Mantenimiento

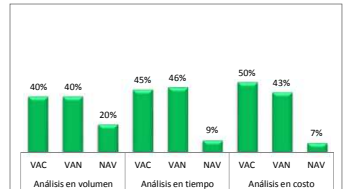
No.	Actividades	Operación	Inspección	Transport	Demora	Almacena	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza un plan definiendo como se debe realizar el mantenimiento	X					1	9,38	Jefe técnico ME	1	-	-	1,00	-	-	9,38	-	-
2	Ejecuta el plan de mantenimiento	X					1	9,38	Jefe técnico ME	1	-	-	1,00	-	-	9,38	-	-
3	Asignar técnicos	X					0,4	3,75	Jefe técnico ME	1	-	-	0,40	-	-	3,75	-	-
4	Realiza chequeo visual definiendo el daño del equipo de frío		X				1	5,63	Técnicos ME	-	1	-	-	1,00	-	-	5,63	-
5	Realiza las reparaciones del equipo de frío	X					3	16,88	Técnicos ME	1	-	-	3,00	-	-	16,88	-	-
6	Realiza pruebas de funcionamiento del equipo de frío	X	X				1	5,63	Técnicos ME	1	1	-	1,00	1,00	-	5,63	5,63	-
7	Espera por proceso				X		0,4		Técnicos ME	-	-	1	-	-	0,40	-	-	-
8	Envío de proceso			X			0,1	0,56	Técnicos ME	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,56
9	Realiza informe técnico	X					1	5,63	Técnicos ME	1	-	-	1,00	-	-	5,63	-	-
10	Aprobua informe técnico		X				0,3	2,81	Jefe técnico ME	-	1	-	-	0,30	-	-	2,81	-
TOTAL		6	3	1	1	0	9,2	59,63		6	3	2	7,40	2,30	0,50	50,63	14,06	0,56
PORCENTAJE		55%	27%	9%	9%	0%				55%	27%	18%	73%	23%	5%	78%	22%	1%



PA.08 Centro de Información al Cliente

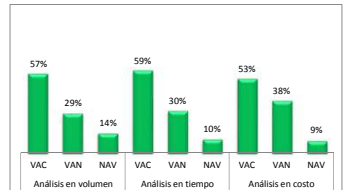
PA.08.1 Gestión de Reclamos

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transport	Demora	Almacena	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza políticas y estrategias	X					15	3,13	Jefe Cic	1	-	-	15,00	-	-	3,13	-	-
2	Recibe el ticket de reclamos		X				15	0,91	Asistente Cic	-	1	-	-	15,00	-	-	0,91	-
3	Verifica la naturaleza del ticket		X				30	1,82	Asistente Cic	-	1	-	-	30,00	-	-	1,82	-
4	Espera por proceso				X		10	0,61	Asistente Cic	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,61
5	Envío de proceso			X			10	0,61	Asistente Cic	-	1	1	-	10,00	10,00	-	0,61	0,61
6	Verifica producto no conforme		X				15	0,91	Asistente Cic	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Espera por proceso				X		5	0,30	Asistente Cic	1	-	1	5,00	-	5,00	0,30	-	0,30
8	Envío de proceso			X			5	0,30	Asistente Cic	1	1	-	5,00	5,00	-	0,30	0,30	-
9	Negociar producto no conforme	X					30	3,44	Coordinadora Cic	1	1	-	30,00	30,00	-	3,44	3,44	-
10	Espera por proceso			X			5	0,30	Asistente Cic	1	1	1	5,00	5,00	5,00	0,30	0,30	0,30
11	Envío de proceso			X			5	0,30	Asistente Cic	1	1	-	5,00	5,00	-	0,30	0,30	-
12	Canje de productp	X					60	3,64	Asistente Cic	1	1	-	60,00	60,00	-	3,64	3,64	-
13	Cierra el ticket	X					30	1,82	Asistente Cic	1	-	-	30,00	-	-	1,82	-	-
TOTAL		4	3	3	3	0	235	18,10		8	8	4	155,00	160,00	30,00	13,24	11,33	1,82
PORCENTAJE		31%	23%	23%	23%	0%				40%	40%	20%	45%	46%	9%	50%	43%	7%



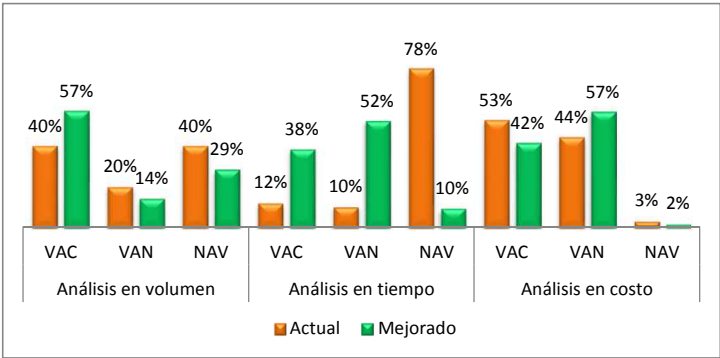
PA.08.2 Monitoreo de Satisfacción al cliente

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transport	Demora	Almacena	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Identificar un muestreo de la base de tickets generados		X				60	6,88	Coordinadora Cic	-	1	-	-	60,00	-	-	6,88	-
2	Realiza una encuesta de satisfacción	X					120	13,75	Coordinadora Cic	1	-	-	120,00	-	-	13,75	-	-
3	Digitaliza la encuesta					X	40	4,58	Coordinadora Cic	1	-	1	40,00	-	40,00	4,58	-	4,58
4	Tabula los resultados	X					70	8,02	Coordinadora Cic	1	-	-	70,00	-	-	8,02	-	-
5	Revisa las observaciones proporcionadas en las encuestas		X				60	12,50	Jefe Cic	-	1	-	-	60,00	-	-	12,50	-
6	Espera por proceso				X		10	1,15	Coordinadora Cic	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Envío de proceso			X			10	1,15	Coordinadora Cic	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Enviar reporte a los directivos	X					5	1,04	Jefe Cic	1	-	-	5,00	-	-	1,04	-	-
TOTAL		3	2	1	1	1	375	49,06		4	2	1	235,00	120,00	40,00	27,40	19,38	4,58
PORCENTAJE		38%	25%	13%	13%	13%				57%	29%	14%	59%	30%	10%	53%	38%	9%



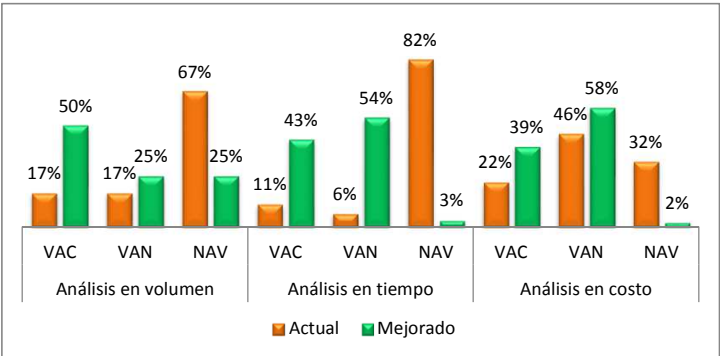
Proceso de Gestión de Negociación Clientes KKAA

	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
Actual	40%	20%	40%	12%	10%	78%	53%	44%	3%
Mejorado	57%	14%	29%	38%	52%	10%	42%	57%	2%



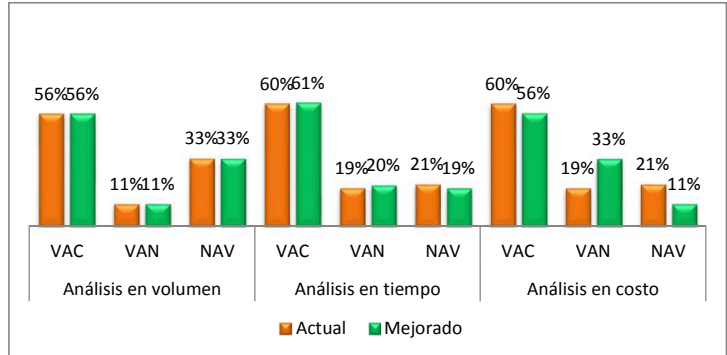
Proceso de Programación DMI KKAA

	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
Actual	17%	17%	67%	11%	6%	82%	22%	46%	32%
Mejorado	50%	25%	25%	43%	54%	3%	39%	58%	2%



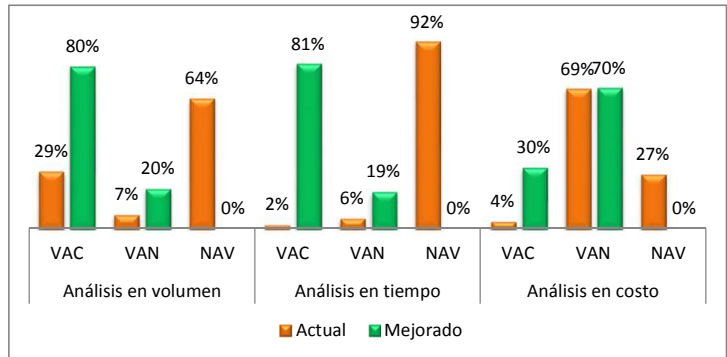
Proceso de Pagos Fondos Promocionales Clientes KKAA

	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
Actual	56%	11%	33%	60%	19%	21%	60%	19%	21%
Mejorado	56%	11%	33%	61%	20%	19%	56%	33%	11%



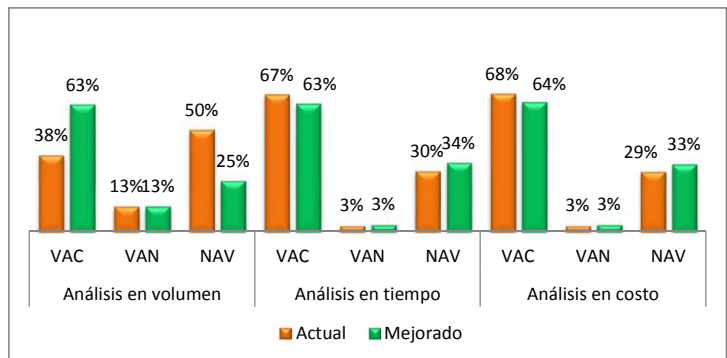
#### Proceso de Ingreso de Facturas Clientes KKA

	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
Actual	29%	7%	64%	2%	6%	92%	4%	69%	27%
Mejorado	80%	20%	0%	81%	19%	0%	30%	70%	0%



#### PM.04.1 Gestión de Ventas

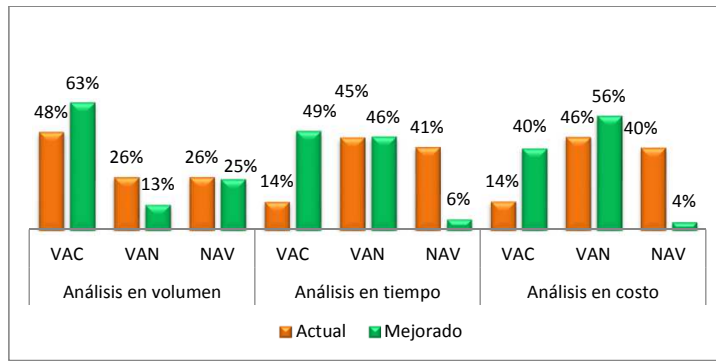
	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
Actual	38%	13%	50%	67%	3%	30%	68%	3%	29%
Mejorado	63%	13%	25%	63%	3%	34%	64%	3%	33%



#### Administrar equipos de frío

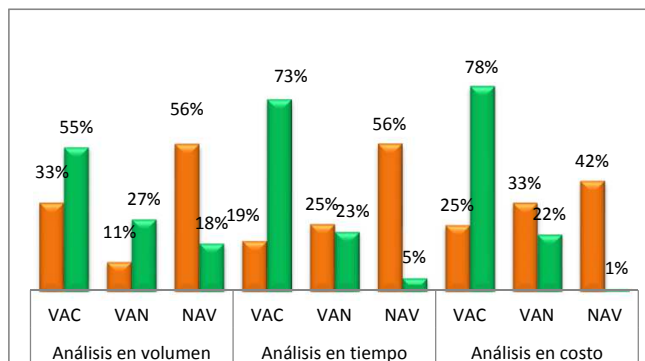
	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
Actual	48%	26%	26%	14%	45%	41%	14%	46%	40%
Mejorado	63%	13%	25%	49%	46%	6%	40%	56%	4%





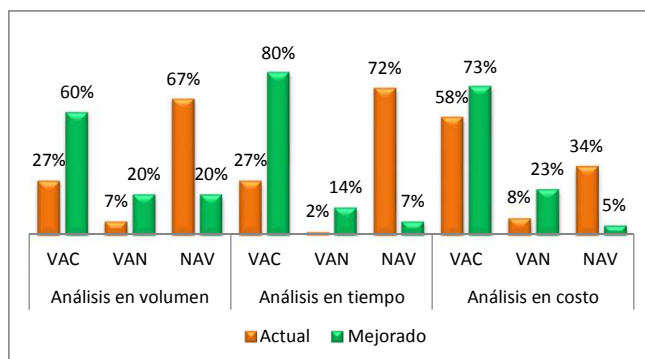
#### Proceso de Mantenimiento Maquinas Vending

	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
Actual	33%	11%	56%	19%	25%	56%	25%	33%	42%
Mejorado	55%	27%	18%	73%	23%	5%	78%	22%	1%



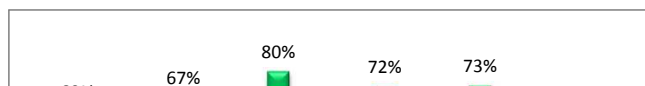
#### Proceso de Compras bienes

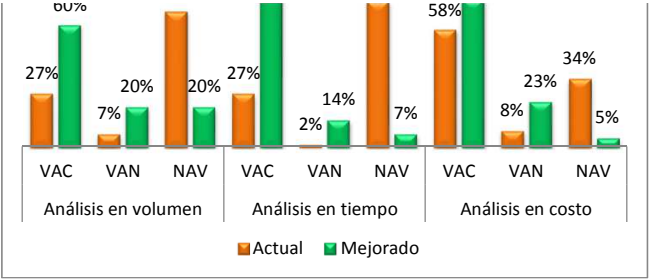
	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
Actual	27%	7%	67%	27%	2%	72%	58%	8%	34%
Mejorado	60%	20%	20%	80%	14%	7%	73%	23%	5%



#### PM.04.1 Gestión de Ventas

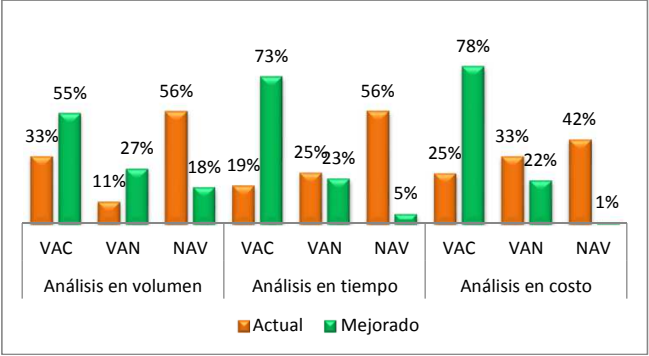
	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
Actual	38%	25%	38%	89%	9%	3%	89%	9%	2%
Mejorado	63%	13%	25%	54%	15%	31%	58%	14%	28%






**Mantenimiento**

	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
Actual	33%	11%	56%	19%	25%	56%	25%	33%	42%
Mejorado	55%	27%	18%	73%	23%	5%	78%	22%	1%



# ANEXO 6

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.01.1	Revisión por la Dirección		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Asegurar que los procesos sean eficaces, aportando los cambios oportunos para prevenir y corregir desviaciones y mejorar resultados alcanzados.

## 2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance a toda la empresa y sus procesos.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director de Marketing

## 4. DEFINICIONES

- Plan de contingencia.- documento en el cual la gerencia presenta las estrategias para mejorar el desempeño en un proceso.
- Proyecto.- Conjunto de actividades que cumplen un propósito y que tienen un límite de tiempo determinado.
- Calidad.- La ISO 9000 define como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.


## 5. POLITICAS

- Este estudio se realizará trimestralmente partiendo de los objetivos del plan estratégico y operativo.
- El director de Marketing es el único que puede tomar decisiones de cambio.
- Los planes de contingencia los elaborará gerencia de KKAA y lo ejecutarán los jefes KKAA

## 6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de objetivos					
Descripción	Establece el cumplimiento de objetivos establecidos por la dirección.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de Objetivos cumplidos/número de objetivos establecidos)*100	Trimestral	Positivo	80%	90%	Gerente KKAA	Director de Marketing

Nombre	Tiempo promedio de análisis de la dirección
--------	---

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.01.1	Revisión por la Dirección		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

<b>Descripción</b>	Mide el tiempo promedio que se demora el análisis que realiza la dirección					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Tiempo promedio de análisis	Trimestral	Negativo	1 semana%	3 meses%	Gerente KKAA	Director de Marketing


## 7. DOCUMENTOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
PD01-02-01	Plan estratégica
PD01-02-02	Reporte trimestral del plan operativo

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
PR01-02-01	Informe de Avances y cambios	Digital	5 años	Archivo pasivo

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.02.1	Bussines Plan		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Desarrollar estrategias que permitan cumplir con los objetivos de la compañía y a su vez delegar funciones de la empresa, constituyendo así un plan estratégico y operativo para el equipo del departamento.

## 2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance a todo el departamento.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de KKA

## 4. DEFINICIONES


- Estrategias.- Conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.
- FODA.- Establece las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa
- Objetivos.- Propósito o meta planteada para mejorar el rendimiento de una empresa.
- Plan estratégico.- documento en el cual la gerencia presenta las estrategias para cumplir los objetivos.
- Plan operativo.- Documento en donde se encuentran los objetivos y las actividades a realizar durante el año.

## 5. POLITICAS

- La Dirección debe reunirse en el mes de Noviembre a revisar el cumplimiento del bussines plan y elaborar el plan del siguiente año
- En la reunión deben estar presentes el gerente y jefes de área.
- Los indicadores se controlarán mensualmente a través de informes que se presentaran cinco días antes al término del mes el coordinador de planeación y desarrollo.
- Los jefes de área son responsables de cada plan operativo que se realice.

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Porcentaje de cumplimiento del bussines plan.					
<b>Descripción</b>	Señala el cumplimiento del plan operativo					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de</b>	<b>Responsable de</b>

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.02.1	Bussines Plan		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

					Medición	Análisis
Actividades realizadas/ Actividades planteadas	Trimestral	Positivo	80%	90%	Jefes KKAA	Gerente KKAA

<b>Nombre</b>	Roi					
<b>Descripción</b>	Señala el retorno de la inversión					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Inversión trimestral/ Margen de contribución de ventas)*100	Trimestral	Positivo	80%	95%	Jefes de área	Gerente KKAA


## 7. DOCUMENTOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
PD01-01-01	Planificación Estratégica
PD01-01-02	Planificación Operativa
PD01-01-03	Proyectos

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
PR01-01-01	Presupuesto asignado	Impreso y digital	1 año	Archivo pasivo
PR01-01-02	Reporte trimestral del plan operativo	Impreso y digital	1 año	Archivo pasivo

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.02.2	Gestión de Negociación		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Desarrollar estrategias de ventas que permitan dar una información relevante del producto y tener una mejor relación con el cliente, para así poder cumplir con las necesidades del cliente.

## 2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance a los clientes Cuentas Claves

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe KKAA

## 4. DEFINICIONES

- Contrato.- Acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o mas partes se compromete recíprocamente.

## 5. POLITICAS

- Los parámetros de negociación deben ser definidos por el Jefe KKAA y el Gerente KKAA.
- Los contratos deben ser sumillados por el Director de Marketing


## 6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de negociaciones concretadas al mes					
Descripción	Establece el porcentaje de negociaciones que fueron cerradas con los clientes.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Contratos firmados}/\text{Negociaciones realizadas}) \times 100$	Trimestral	Positivo	75%	90%	Jefe KKAA	Gerente de KKAA

Nombre	Rentabilidad de las negociaciones					
Descripción	Señala la rentabilidad de la negociación					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Ventas actuales}/\text{Ventas esperadas}) \times 100$	Mensual	Negativo	60%	90%	Jefe KKAA	Gerente KKAA

## 7. DOCUMENTOS




 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.02.2	Gestión de Negociación		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
PD03-05-01	Políticas Comerciales

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
PR03-05-01	Solicitud de servicio	Impreso y digital	5 año	Envío a documentación de archivo

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.02.3	Planeación y Desarrollo		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPÓSITO

Estimar las ventas de todos los productos a nivel mensual y semestral en el canal de KKAA para cumplir con los objetivos de volumen de la compañía.

## 2. ALCANCE

Tiene alcance a todo el portafolio de los productos de la empresa.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Información Comercial

## 4. DEFINICIONES

- Objetivos.- Propósito o meta planteada para mejorar el rendimiento de una empresa.
- Fill Rate: Es un indicador que mide el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos completos al cliente, es decir, establece la relación entre lo solicitado y lo realmente entregado al cliente.
- Pronósticos.- Este se utilizan para estimar planes de ventas, programas de abastecimiento, producción, asignación de mano de obra a las plantillas de trabajadores, y planificación de los departamentos de fabricación.


## 5. POLÍTICAS

- Los alineación de objetivos de crecimiento deben ser revisados por el Director de Marketing y los responsables de cada área.
- Los pronósticos de ventas se deben revisar cada mes y si es necesario realiza cambios hacerlo.

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Asertividad					
<b>Descripción</b>	Mide el cumplimiento del pronóstico de ventas					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Venta real- Pronóstico)/venta real	Mensual semestral	Positivo	85%	90%	Jefe de In formación Comercial	Director de Marketing

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.02.3	Planeación y Desarrollo		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

<b>Nombre</b>	Fill Rate					
<b>Descripción</b>	Mide el cumplimiento de entrega de pedidos al cliente					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(total pedidos – venta reales)/ total de pedidos	Mensual	Positivos	90%	95%	Jefe de KKAA	Gerente KKAA

## 7. DOCUMENTOS


<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
PD08-02-02	Objetivos de crecimiento

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
PR08-02-01	Matriz de riesgos	Digital	1 año	
PR08-02-02	Pronósticos de planeación	Digital	1 año	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.03.1	Compra de Bienes		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Cumplir con los requerimientos de servicios o materiales que se generan en el departamento de KKAA, siendo eficiente con los tiempos.

## 2. ALCANCE

Tiene alcance a todo el material o servicio que requiere las diferentes áreas de la compañía.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de compras

## 4. DEFINICIONES


- Orden de pedido.- Documento donde se solicita la cantidad de pedido y material
- Orden de trabajo.- Documento donde se establece el servicio que se prestó al cliente, detallando las características de la reparación, mantenimiento o instalación.
- Cotización.- Es el documento donde se señala el costo por prestar un servicio o material, puntualizando cual es el valor de cada actividad a realizar.

## 5. POLITICAS

- Compras debe dar al usuario mínimo tres cotizaciones para cada orden de pedido.
- Compras tiene 24 horas para entregar las cotizaciones después de recibir la orden de pedido.
- No se pueden crear proveedores nuevos.

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Cumplimiento de cotizaciones establecidas					
<b>Descripción</b>	Establece el cumplimiento de entregar el número de cotizaciones establecidas					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Número de cotizaciones por orden/ total de cotizaciones)	Cada vez que se realice	positivo	60%	100%	Coordinador de compras	Jefe de compras
<b>Responsable del Proceso</b>				<b>Jefe de Unidad</b>		
Fecha:				Fecha:		

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.03.1	Compra de Bienes		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

establecidas)*100						
-------------------	--	--	--	--	--	--

<b>Nombre</b>	Tiempo promedio de llegada del servicio o bien					
<b>Descripción</b>	Determina el promedio de tiempo que conlleva la llegada de un bien o servicio-.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\Sigma(\text{hora de envío de entrega de material} - \text{hora del ingreso del pedido}) / \text{total de órdenes de pedido}$	Mensual	Negativo	24 horas	96 horas	Coordinador de compras	Jefe de compras

## 7. DOCUMENTOS


<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
PD08-02-01	Orden de pedido
PD08-02-02	Cotizaciones

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
PR08-02-02	Orden de pedido	Digital	5 año	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.03.2	Gestión de Bodega		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Proporcionar los materiales, accesorios, repuestos y equipos al departamento de KKAA de la empresa, realizando un registro y solicitando material adicional si es necesario.

## 2. ALCANCE

Tiene alcance a toda la empresa.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Secretaria

## 4. DEFINICIONES

- Accesorios.- Elemento adicional que tiene un equipo de radiocomunicación
- Bodega.- Lugar donde se almacenan los equipos, accesorios y repuestos
- Repuestos.- Elemento necesario para reparar un equipo troncalizado
- Stock.- Señala la existencia de un articulo


## 5. POLITICAS

- Solamente se podrá adquirir equipos, materiales, repuestos o accesorios presentando la solicitud de repuesto o accesorio en la orden de trabajo.
- La secretaria realizará órdenes de bodega los cuales se acumularán a final de mes para consolidar el reporte de bodega.
- Se emitirá una orden de bodega al departamento técnico cuando se haya entregado el artículo como respaldo.

## 6. INDICADORES

Nombre	Gestión de Bodega					
Descripción	Establece el porcentaje de entregas de artículos (accesorios, repuestos, equipos ,etc.) con sus respectivas ordenes de bodega					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Artículos entregados/ Ordenes de Bodega}) * 100$	mensual	positivo	70%	90%	Asistente de bodega	Asistente Bodega

Nombre	Tiempo de gestión de bodega					
Descripción	Determina el promedio de tiempo que toma realizar la entrega de un artículo en bodega					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable	Responsable de

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.03.2	Gestión de Bodega		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

					de Medición	Análisis
$\Sigma(\text{hora de entrega} - \text{hora de solicitud}) / \text{total entregas de material}$	mensual	Negativo	8 horas	24 horas	Asistente de Bodega	Asistente de bodega


## 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PD07-02-01	Informe de Bodega

## 8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PR07-02-01	Reporte de Bodega	Digital	5 año	Envío a documentación de archivo

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.03.3	Administrar Bienes		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Monitorear el uso y consumo de los materiales publicitarios, repuestos y equipos que se hayan adquirido y realizar un análisis para la adquisición de aquellos que se necesita en stock.

## 2. ALCANCE

Tiene alcance a todos los materiales ingresados a bodega.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Planta

## 4. DEFINICIONES

- Inventario.- Herramienta de control que señala un listado de artículos que tiene la empresa
- Repuestos.- Elemento necesario para reparar un equipo de frío esta sin funcionar correctamente

## 5. POLITICAS


- En Diciembre se realizará un levantamiento de inventario para realizar la planificación en base a las ventas del año anterior.
- La planificación de inventario se presentará la primera semana de Enero
- En Junio se realizará un levantamiento de inventario para mantener control y para solicitar material adicional necesario.
- El asistente de planta será el encargado del análisis del reporte de bodega.
- Si existe una solicitud de un artículo por una cifra igual o superior a la existente en stock, se solicitará directamente al proveedor.

## 6. INDICADORES

Nombre	Gestión de inventario					
Descripción	Establece el porcentaje de cumplimiento de la planificación de inventario					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Inventario actual} / \text{Inventario planificado}) * 100$	mensual	positivo	70%	90%	Asistente de planta	Gerente de planta

Nombre	Rotación de Inventario
--------	------------------------



 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.03.3	Administrar Bienes		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>


<b>Descripción</b>	Determina los días en los que rota el inventario					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
365/Rotación de inventario	Semestral	Negativo	2 días	30 días	Asistente de planta	Gerente de planta

## 7. DOCUMENTOS

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
PR07-01-01	Inventario	Digital	5 año	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.04.1	Ventas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Integrar las ventas por servicios y ventas de equipos culminando el proceso con respaldos físicos para que el cliente proporcione el pago posteriormente.

## 2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance a los clientes Cuentas Claves.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe KKAA

## 4. DEFINICIONES

- Cotización.- Es un documento que contiene una estimación de precios previa a una negociación. También puede llamarse proforma
- Venta.- Es la acción en la cual se cierra una negociación por un producto o servicio.


## 5. POLITICAS

- La norma de ventas se realizará y modificará todos los meses de Enero y en caso de que sea necesario a mitad del año.
- Los vendedores están obligados a dar a conocer al cliente el diálogo de valor a los clientes para cumplir correctamente con sus necesidades.
- Las cotizaciones se enviarán por medio de un documento digital al cliente.
- Las encuestas se enviaran el momento en que se realice el pago.

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Porcentaje de ventas realizadas					
<b>Descripción</b>	Establece el porcentaje de negociaciones que se logró cerrar.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$(\text{Ventas} / \text{Ventas esperadas}) * 100$	Mensual	Positivo	80%	95%	Vendedor	Jefe de Ventas

<b>Nombre</b>	Tiempo promedio de gestión de ventas					
<b>Descripción</b>	Determina el tiempo promedio en que se demora en realizar una venta.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\Sigma (\text{hora fin venta} - \text{hora inicio de})$	Mensual	Negativo	1 hora	4 horas	Vendedor	Jefe de ventas

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.04.1	Ventas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

venta)/ total de ventas						
----------------------------	--	--	--	--	--	--


## 7. DOCUMENTOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
PD03-01-01	Lista de precios y productos

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
PR03-01-01	Cotización	Impreso y digital	2 año	Envío a documentación de archivo
PR03-01-02	Solicitud de equipo o servicio	Digital	2 año	Envío a archivo pasivo

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.04.2	Administrar Equipos de Frío		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Establecer una planificación que sirva como guía para realizar correctamente la instalación de equipos de frío o máquinas Vending, analizando los parámetros que solicite el cliente y con el uso adecuado de herramientas.

## 2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance al área técnica.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe técnico

## 4. DEFINICIONES


- Error de equipo de frío o máquinas Vending.- Cuando el equipo no trabaja dentro de los parámetros normales
- Pruebas de potencia.- Verifica si el equipo transmite y cumple con su función
- Contrato.- Acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones

## 5. POLITICAS

- El equipo de frío debe ser instalado máximo en 48 horas de haber recibido la solicitud.
- El cliente debe firmar un contrato por la entrega del equipo de frío
- Las herramientas a utilizarse en la instalación deben estar anotadas en el "listado de Herramientas" este registro debe realizarse de forma digital e impresa.
- El jefe técnico está obligado a llevar un control de los equipos de frío que se instalan.
- El jefe técnico tiene la obligación de realizar pruebas en la locación del cliente.

## 6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de instalaciones completadas					
Descripción	Establece el porcentaje de instalaciones que se realizaron sin complicaciones.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Instalaciones exitosas} / \text{Instalaciones realizadas}) * 100$	Trimestral	Positivo	80%	95%	Técnico	Jefe técnico

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.04.2	Administrar Equipos de Frío		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

<b>Nombre</b>	Tiempo promedio de instalación					
<b>Descripción</b>	Señala el tiempo que toma realizar todo el proceso de instalación					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\Sigma(\text{hora fin instalación} - \text{hora pedido de instalación}) / \text{total instalaciones}$	Cada instalación	Negativo	2 horas	6 horas	Técnico	Jefe técnico


## 7. DOCUMENTOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
PD03-02-01	Manual de instalaciones
PD03-02-02	Informe técnico

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
PR03-02-01	Orden de trabajo	Impreso y digital	2 año	
PR03-02-02	Contrato	Impreso y digital	1 año	
PR03-02-03	Orden de uso de materiales	Impreso y digital	2 año	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.05.1	DMI Programación		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Identificar las necesidades del área para cumplir con los objetivos planteados y el presupuesto asignado, realizar una planificación de presupuesto.

## 2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance al presupuesto asignado al departamento de Cuentas Claves.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente KKAA

## 4. DEFINICIONES

- Presupuesto.- Es un documento donde se encuentra la planificación económica en base a los recursos necesarios de los procesos.


## 5. POLITICAS

- El presupuesto se realizará en base a las necesidades expuestas en la planificación estratégica de las áreas de la empresa.
- El Director de Marketing es la única persona que puede aprobar el presupuesto del año vigente.
- El jefe de Presupuestos DMI debe presentar un informe de cumplimiento de presupuesto, basándose en reportes emitidos por las áreas.
- Las modificaciones de presupuesto se realizarán en base al informe de cumplimiento.
- La programación se realiza una vez al mes.

## 6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de presupuesto					
Descripción	Determinas el porcentaje de cumplimiento del presupuesto					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Acciones cumplidas en presupuesto} / \text{Presupuesto}) * 100$	Trimestral	positivo	80%	95%	Jefe Presupuestos DMI	Director de Marketing

Nombre	Porcentaje de gasto del presupuesto					
Descripción	Determina el porcentaje de gastos en el presupuesto					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de	Responsable de

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.05.1	DMI Programación		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

					Medición	Análisis
(Gasto en el presupuesto/ Presupuesto)*100	Semestral	Negativo	80%	95%	Jefe Presupuestos DMI	Director de Marketing


## 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PD06-02-01	Solicitud de presupuesto
PD06-02-02	Presupuesto

## 8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PR06-02-01	Informe de presupuesto	Impresa y digital	5 año	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.05.2	Ingreso de Facturas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Realizar un registro que permita determinar el consumo del presupuesto y realizar el pago de las facturas dentro de un periodo de tiempo.

## 2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance a todas las facturas realizadas a la compañía.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Marketing

## 4. DEFINICIONES

- Factura.- Cuenta detallada de las operaciones que se genera en el intercambio de servicios o productos
- Solped: Solicitud de pedido

## 5. POLITICAS


- La persona encargada de ingresar las facturas es la asistente de Marketing.
- Se utilizará un sistema contable llamado SAP.
- El tiempo de liberación por parte del Gerente KKAA es de 24 horas.
- Las facturas serán entregadas en los cortes establecidos por Contabilidad.

## 6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje Gestión de ingreso de solped					
Descripción	Determinas el porcentaje de registros de solped					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Facturas ingresadas/ Total de registros de solped)*100	Mensual	positivo	90%	95%	Asistente de Marketing	Jefe Presupuestos DMI

Nombre	Tiempo de liberación de solped					
Descripción	Determina el tiempo de las liberaciones del gerente de KKAA					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Final, Liberación concluida- Inicio ingreso de solped/ Tiempo de liberación	Semanal	negativo	8 horas	48 horas	Asistente de Marketing	Gerente de KKAA



 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.05.2	Ingreso de Facturas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

establecido)*100						
------------------	--	--	--	--	--	--


## 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PD06-01-02	Solicitud de pedidos
PD06-01-03	Informe de registros de facturas entregadas

## 8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PR06-01-01	Facturas	Impresa y digital	5 año	
PR06-01-02	Registro de facturas	Impresa y digital	5 año	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.06.1	Soporte Técnico		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Brindar la asistencia adecuada a los equipos de computación que formen parte de las actividades del departamento de KKAA, evitando percances y demoras en la ejecución de procesos

## 2. ALCANCE

Tiene alcance a todos los equipos que están a nombre de la compañía

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Técnico 1

## 4. DEFINICIONES

- Hardware.- Partes físicas de un equipo informático
- Software.- Soporte lógico de un sistema informático

## 5. POLITICAS


- La solicitud de reparación deberá entregarla el solicitante del área.
- El técnico debe presentar un informe de los problemas presentados y cuando se repare un informe final.
- El técnico debe dar prioridad a la reparación del equipo en mal estado y asignar otro técnico para apoyarse en las labores de su proceso.

## 6. INDICADORES

Nombre	Soporte Técnico					
Descripción	Determina el porcentaje de equipos reparados exitosamente					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Equipos reparados sin daño posterior/ Equipos reparados)*100	Trimestral	positivo	80%	95%	Técnico 1	Jefe técnico

Nombre	Tiempo de ejecución del soporte técnico
--------	---

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.06.1	Soporte Técnico		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

Descripción	Señala el promedio de tiempo que toma realizar la reparación de un equipo					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\Sigma(\text{hora de equipo reparado} - \text{hora solicitud de reparación}) / \text{total soportes técnicos}$	mensual	Negativo	30 minutos	3 horas	Técnico 1	Jefe técnico

## 7. DOCUMENTOS


Código	Nombre
PD08-01-01	Informe de problemas técnicos
PD08-01-02	Reporte de reparaciones internas

## 8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PR08-01-01	Solicitud de reparación	Digital	5 años	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.07.1	Mantenimiento y Maquinaria		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Realizar un mantenimiento correcto cada año a los equipos instalados por medio de una planificación anticipada enfocándose a la satisfacción del cliente y el buen uso del equipo de frío o máquina vending.

## 2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance a todos los equipos de frío y Vending.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe técnico

## 4. DEFINICIONES

- Error de frecuencia y recepción.- Cuando el equipo no trabaja dentro de los parámetros normales
- Pruebas de potencia.- Verifica si el equipo transmite y tiene emisión de potencia


## 5. POLITICAS

- El plan de mantenimiento se realizará y modificará todos los meses de Enero.
- El técnico está obligado a realizar en cualquier circunstancia pruebas de potencial calidad de recepción del equipo.
- El jefe técnico tiene la obligación de enseñarle el uso correcto del equipo de frío al cliente.

## 6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de mantenimientos completadas					
Descripción	Establece el porcentaje de mantenimiento que se realizaron sin complicaciones.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(mantenimientos exitosos/ Mantenimientos)*100	Trimestral	Positivo	85%	100%	Técnico	Jefe técnico

Nombre	Tiempo promedio de mantenimiento					
Descripción	Señala el tiempo que toma realizar todo el proceso de mantenimiento					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\sum$ (hora fin	Cada	Negativo	1	2	Técnico	Jefe técnico

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.07.1	Mantenimiento y Maquinaria		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

mantenimiento – hora pedido de mantenimiento)/ total mantenimientos	mantenimiento		horas	horas		
---	---------------	--	-------	-------	--	--


## 7. DOCUMENTOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
PD03-03-01	Plan de mantenimiento
PD03-03-02	Informe técnico

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
PR03-03-01	Orden de trabajo	Impreso y digital	2 año	Envío a documentación de archivo

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.08.1	Gestión de Reclamos		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Recibir y analizar los reclamos ingresados a través del Call Center para mejorar la satisfacción del cliente o consumidor

## 2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance a todos los tickets generados por molestia o insatisfacción de los clientes.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Cic

## 4. DEFINICIONES

- Observaciones críticas.- Acciones o agentes que afectan a la empresa.
- Reclamos.- Agravios expresados por los clientes


## 5. POLITICAS

- Los reclamos son atendidos a través de los Coordinadores Cic quienes verifican las anomalías del producto no conforme o insatisfacción de servicio
- Los agentes del Call Center reciben llamados de atención cuando generan tickets erróneos y son multados si lo hacen dos meses.
- Los reclamos se deben guardar en una base de datos.

## 6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de observaciones críticas					
Descripción	Establece una cifra de observaciones críticas con respecto al total de observaciones existentes					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Observaciones críticas} / \text{Total de observaciones}) * 100$	Mensual	Negativo	0	10%	Coordinador Cic	Jefe Cic

Nombre	Número de llamado de atención a un empleado					
Descripción	Determina el número de llamados de atención que ha tenido un empleado					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Llamados de atención por	mensual	Negativo	1	5%	Coordinador Cic	Jefe Cic

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.08.1	Gestión de Reclamos		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

empleado						
----------	--	--	--	--	--	--


## 7. DOCUMENTOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
PD04-02-01	Informe de reclamos

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
PR04-02-01	Registro de reclamos	Digital	2 año	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.08.2	Monitoreo de Satisfacción al Cliente		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 2</b>

## 1. PROPOSITO

Controlar los procesos que se involucran al prestar servicios al consumidor para identificar errores que se presentan desde la perspectiva del cliente y posteriormente mejorarlos para optimizar nuestro servicio.

## 2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance a los clientes insatisfechos que recibieron una respuesta a su queja.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Cic

## 4. DEFINICIONES

- Encuesta.- Es un documento donde se reúne la información de análisis acerca de la satisfacción del cliente con respecto a un servicio.

## 5. POLITICAS

- Las encuestas deben tener un respaldo digital.
- Las observaciones deben presentarse en informes con conclusiones.
- Atender el reclamo máximo en 24 horas hábiles.


## 6. INDICADORES

Nombre	Satisfacción del cliente					
Descripción	Establece el nivel de satisfacción del cliente					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Clientes Satisfechos/ total de llamadas)*100	Mensual	Positivo	80%	95%	Coordinador Cic	Jefe Cic

Nombre	Porcentaje de efectividad					
Descripción	Determina el número de encuestas que fueron realizadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Tickets	Mensual	Positivo	90%	98%	Coordinador Cic	Jefe Cic

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



 <b>ARCACONTINENTAL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Arca Continental Ecuador S.A.</b>	
<b>CODIGO:</b> PE.08.2	Monitoreo de Satisfacción al Cliente		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 2</b>

atendidos/ Tickets recibidos)*100						
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--

<b>Nombre</b>	Porcentaje de eficiencia					
<b>Descripción</b>	Determina el número de encuestas que fueron realizadas					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Tickets resueltos a tiempo/ Tickets atendidos)*100	Mensual	Positivo	90%	100%	Coordinador Cic	Jefe Cic

## 7. DOCUMENTOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
PD04-01-01	Base de tickets generados
PD04-01-02	Informe de observaciones generales
PD04-01-03	Informe de observaciones específicas

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
PR04-01-01	Registro de encuestas	Impreso y digital	3 años	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

# ANEXO 7

PROCESOS MISIONALES	TIEMPO	COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	UNIDADES		
Compra de bienes o servicios	- 7 horas	\$ (45,21)	Anual	14400	compras	-7	-100800
Gestión de Bodega	1,93 horas	\$ 11,70	Anual	12000	asesorías	1,93	23160
Administrar bienes	6,08 horas	\$ 27,42	Anual	5000	documentos	6,08	30400
Ventas	- 4 horas	\$ (36,80)	Anual	25000	ventas	-4	-100000
Administrar equipo de frío	10,9 horas	\$ 83,81	Anual	8000	Instalaciones	10,9	87200

PROCESOS MISIONALES	AHORRO EN COSTO	AHORRO EN TIEMPO
Compra de bienes o servicios	-651000	(100.800) Horas
Gestión de Bodega	140400	23.160 Horas
Administrar bienes	137100	30.400 Horas
Ventas	-919921,875	(100.000) Horas
Administrar equipo de frío	670480	87.200 Horas
	<b>\$ (622.941,88)</b>	<b>(60.040) Horas</b>

No.	Principales debilidades encontradas	Planes de Mejora	Procesos involucrados
1	· El departamento de Cuentas Claves no tiene un proceso en donde se planifique las actividades y se asigne un presupuesto anual.	Un seguimiento trimestral de cumplimiento y establecimiento de Rolling mensual de cada cuenta.	• Todos los procesos
2	· El presupuesto designado al departamento de Cuentas Claves no tenía el control necesario.	Contratación de una persona para el control	• Dmi programación
3	· No se cumplía con los pedidos solicitados por el cliente, ya que no había una planificación de la demanda y una coordinación de entregas.	Se compra el programa Forecast pro para mejorarla actividad	• Planeación estratégica • Soporte Técnico
4	· En muchas áreas no se han definido procesos ni responsables	Se contrata un Gerente de Cuentas Claves un Jefe y una coordinador de planeación y desarrollo.	• Todos los procesos
5	· Las personas no están involucradas con la empresa porque no conocen en su totalidad el giro del negocio.	Capacitación al personal del departamento de Cuentas Claves en ventas y en manejo de presupuesto.	Todos los procesos
6	· No se dimensionó el potencial del canal, representando hoy por hoy el 12% del total de las ventas en litros de bebida de la compañía y el 15% de los ingresos totales anuales	· Se asignan activos como equipo de frío y envase operativo de la compañía para que estos clientes tengan mejor ejecución en el punto de venta. Todas estas asignaciones son apalancadas en los procesos comerciales de la compañía.	• Compra de bienes y servicios. • Administración de Bienes. • Mantenimiento • Administración de bienes • Admnistración de equipos de frío
7	· No existía estructura de negociación que satisfagan las necesidades de los clientes externos	· Asignación de cupo comercial de descuentos para las condiciones comerciales con clientes	• Gestión de Negociación
8	· Los vendedores no estaban capacitados para atender a un cliente cuenta clave.	· Compra de equipos de Hand Held por reestructura de rutas	• Gestión de Ventas • Gestión de compras